



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ
BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV EKONOMIKY
FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT
INSTITUTE OF ECONOMICS

ANALÝZA VYBRANÉHO PODNIKATELSKÉHO SUBJEKTU POMOCÍ VYBRANÝCH METOD

ANALYSIS OF THE SELECTED COMPANY BY THE SELECTIVE METHODS

DIPLOMOVÁ PRÁCE
MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE
AUTHOR

ROMAN ŽŮREK, BA

VEDOUCÍ PRÁCE
SUPERVISOR

Ing. HELENA HANUŠOVÁ, CSc.

BRNO 2015

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Žůrek Roman, BA

Podnikové finance a obchod (6208T090)

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č.111/1998 o vysokých školách, Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně a Směrnicí děkana pro realizaci bakalářských a magisterských studijních programů zadává diplomovou práci s názvem:

Analýza vybraného podnikatelského subjektu pomocí vybraných metod

v anglickém jazyce:

Analysis of the Selected Company by the Selective Methods

Pokyny pro vypracování:

Cíle práce, metody a postupy zpracování

Teoretická východiska práce (SLEPTE, Porterův 5 faktorový model, SWOT, QUICK test)

Analýza současného stavu: pomocí vybraných metod provést analýzu zvoleného podnikatelského subjektu

Vlastní návrhy řešení: na základě provedených analýz zformulovat konkrétní doporučení a návrhy na zlepšení zjištěné situace

Závěr

Seznam použité literatury

Přílohy

Seznam odborné literatury:

- DLUHOŠOVÁ, D. Finanční řízení a rozhodování podniku. 2. upravené vyd. Praha: Ekopress, s.r.o., 2008. 192 s. ISBN 978-80-86929-44-6.
- GRASSEOVÁ, M. a kol. Analýza podniku v rukou manažera. 1. vyd. Brno: Computer Press, a.s., 2010. 325 s. ISBN 978-80-251-2621-9.
- PAVELKOVÁ, D. Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera. Praha: Linde, 2009. 333 s. ISBN 98-80-86131-85-6.
- PETŘÍK, T. Ekonomické a finanční řízení firmy – manažerské účetnictví v praxi. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2005. 137 s. ISBN 80-247-1046-3
- RŮČKOVÁ, P. Finanční analýza – metody, ukazatele, využití v praxi. Praha: Grada, 2007. 120 s. ISBN 978-80-247-1386-1.
- SYNEK, M. Manažerské výpočty a ekonomická analýza. Praha: C.H.Beck, 2009. 301 s. ISBN 978-80-7400-154-3.

Vedoucí diplomové práce: Ing. Helena Hanušová, CSc.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2014/2015.

L.S.

doc. Ing. Tomáš Meluzín, Ph.D.
Ředitel ústavu

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.
Děkan

V Brně, dne 28. 2. 2015

Abstrakt

Tato diplomová práce se zaměřuje na analýzu potravinářského podniku Frujo, a.s. Analýza okolí odhaluje příležitosti, ale také hrozby z vnějšího okolí podniku. Analýza vnitřní situace pomáhá určit silné a slabé stránky a také finanční zdraví. Tyto výsledky jsou shrnuty ve SWOT analýze. Na závěr jsou uvedeny návrhy ke zlepšení stávající situace.

Abstract

This master's thesis aims to analyze an food company Frujo a.s. The analysis of environment of the company shows opportunities, but also threats around the holding. The analysis of internal situation help to determine its strengths ,weaknesses and financial health. These findings are summarized in the SWOT analysis. The conclusion states strategic recommendations for improvement of current situation.

Klíčová slova

SLEPTE analýza, SWOT analýza, quick test, Porter

Key words

SLEPTE analysis, SWOT analysis, quick test, Porter

Bibliografická citace

Žůrek, R. *Analýza vybraného podniku*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2015. 84 s. Vedoucí diplomové práce Ing. Helena Hanušová, CSc.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracoval jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušil autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 28. května 2015

.....

podpis studenta

Poděkování

Na tomto místě bych rád poděkoval vedoucí své diplomové práce paní Ing. Heleně Hanušové, CSc. za odborné vedení a cenné rady, kterými mi pomohla k vypracování této práce. Dále bych rád poděkoval společnosti Frujo, a.s. za ochotu ke spolupráci a poskytnutí potřebných podkladů.

Úvod	11
Cíl práce	12
1 Teoretická východiska	13
1.1 Strategické řízení firmy	13
1.1.1 Pojem strategie.....	14
1.1.2 Hierarchie firemních strategií	15
1.2 Analýza vnějšího prostředí	16
1.2.1 Sociální faktory.....	17
1.2.2 Legislativní faktory.....	17
1.2.3 Ekonomické faktory.....	18
1.2.4 Politické faktory.....	19
1.2.5 Technologické faktory	19
1.2.6 Ekologické faktory.....	19
1.3 Porterův model 5 konkurenčních sil	20
1.3.1 Hrozba vstupu nových konkurentů	21
1.3.2 Hrozba substitutů	22
1.3.3 Vyjednávací síla dodavatelů	22
1.3.4 Vyjednávací síla odběratelů.....	22
1.3.5 Konkurence v odvětví.....	23
1.4 Kralickův Quicktest	23
1.5 SWOT Analýza.....	26
1.6 Finanční analýza	30
2 Analytická část	32
2.1 Základní údaje o zvoleném subjektu	32
2.1.1 Charakteristika zvolené obchodní společnosti.....	32

2.2 SLEPTE analýza	34
2.2.1 Sociální faktory	34
2.2.2 Legislativní a právní faktory	35
2.2.3 Ekonomické faktory	36
2.2.4 Politické faktory	40
2.2.5 Technické a technologické faktory	40
2.2.6 Ekologické faktory	41
2.3 Porterův model 5 konkurenčních sil	41
2.3.1 Vyjednávací síla odběratelů	41
2.3.2 Vyjednávací síla dodavatelů	42
2.3.3 Hrozba vstupu nových konkurentů	42
2.3.4 Hrozba substitutů	43
2.3.5 Stávající konkurence v odvětví	43
2.4 Finanční analýza	54
2.5 Kralickův Quicktest	70
2.6 Sumární SWOT matice	72
3. Doporučení a návrhy na zlepšení zjištěné situace	73
3.1. Proniknout na trh USA pomocí inkubátoru Meo Hub	73
3.2 Návrh na zlepšení v marketingové oblasti	75
3.3 Návrh na zlepšení controllingu v organizaci podniku	78
Závěr	80
Použitá literatura	82
Internetové adresy	83
Seznam obrázků	84
Seznam grafů	84
Seznam tabulek	84

Seznam příloh	85
---------------------	----

Úvod

Pro vypracování své diplomové práce jsem si vybral téma „Analýza vybraného podnikatelského subjektu pomocí vybraných metod“. Toto téma jsem si vybral hlavně kvůli jeho komplexnímu pohledu na podnik a také proto, že jsem chtěl v praxi využít teoretické metody, které mě provázely celým studiem. V neustále se měnícím ekonomickém prostředí je nezbytné analyzovat současný stav a na tyto změny vhodně reagovat. Správné rozhodnutí závisí na dobré identifikaci prostředí, ve kterém se podnik nachází. Existuje mnoho různorodých faktorů ovlivňující podnikatelské společnosti. S globalizací, technologickým růstem a s dynamicky se měnícím prostředím přichází i častější změny a nutné reakce. Pravidelné analýzy vnitřního a vnějšího prostředí se staly nedílnou součástí vrcholového managementu organizace. Na základě analýz je třeba implementovat správné strategie, vedoucí ke konkurenční výhodě nebo zlepšení stávající situace společnosti. Zavedením opatření, ale proces nekončí, je třeba neustále komparovat plán se skutečností, analyzovat veškeré činnosti společnosti a monitorovat reakce konkurence.

V diplomové práci se pokusím zhodnotit stav potravinářského podniku Frujo, a.s. Sektor potravinářství jsem si vybral proto, že ho považuji za velice zajímavý, ale zároveň společností málo doceněný. Velká část společností si v dnešní době nákupů v obchodních řetězcích neuvědomuje původ potravin ani význam potravinové soběstačnosti státu a na potravinářský průmysl obecně pohlíží jako určitý pozůstatek doby dávno minulé. Přitom je to právě správně fungující potravinářský sektor, na kterém závisí schopnost lidstva přežít.

Diplomová práce se skládá ze tří částí. V první části jsou popsány analýzy, které ve druhé kapitole slouží k hodnocení situace podniku a faktorů, které ovlivňují jeho úspěšnost na trhu. V poslední části jsou pak na základě výsledků analýz navržena opatření ke zlepšení stávající situace podniku.

Cíl práce

Hlavní cílem diplomové práce je na základě informací získaných provedením analýzy zkoumaného podniku navrhnout opatření vedoucích ke zlepšení jeho situace. Aby bylo možné splnit hlavní cíl, je potřeba splnit několik dílčích cílů. Dílčími cíli je myšleno správné provedení a vyhodnocení dílčích analýz, jejichž výsledky mají přispět ke komplexnímu pohledu na podnik. Těmito cíli jsou:

- ✓ Provedení SLEPTE analýzy.
- ✓ Vyhodnocení vlivů konkurence pomocí Porterova modelu 5 konkurenčních sil.
- ✓ Provedení Kralickova Quicktestu.
- ✓ Zjištění hospodaření firmy pomocí finanční analýzy.
- ✓ Shrnutí získaných informací pomocí SWOT analýzy.

Nejprve bude, provedena analýza makrookolí SLEPTE, která odhaluje faktory, jež podnik nemůže ovlivnit, ale které mají na jeho úspěch velký vliv. Poté bude podle Porterova modelu pěti konkurenčních sil vyhodnocena pozice podniku z hlediska konkurence. Finanční zdraví podniku bude posouzeno pomocí Kralickova Quicktestu. Na vnitřní rozbor podniku použiji finanční analýzu, která mi napomůže posoudit a zhodnotit vyhlídky na finanční situaci podniku v budoucnosti a připravit opatření k případnému zlepšení ekonomické situace podniku a zkvalitnění rozhodovacích procesů. Pro shrnutí závěrů jednotlivých analýz bude využito SWOT analýzy, která pomáhá určit silné a slabé stránky podniku a jeho příležitosti i hrozby. Na základě těchto výsledků pak budou navržena opatření, která povedou ke zlepšení stávajícího stavu.

1 Teoretická východiska

1.1 Strategické řízení firmy

Dlouhodobý úspěch firmy v tržním prostředí závisí na schopnosti predikce vývoje trhu a schopnostech včas odhalit příležitosti, které přináší například technologický vývoj a které mohou podniku pomoci v konkurenčním boji. Pokud však management podniku tyto příležitosti není schopen odhalit, mohou se rychle stát hrozbami. Při vytváření podnikové strategie je nejvýše vhodné, aby se vedoucí pracovníci zaměřili především na okolí podniku a jeho postavení a potenciální vývoj. Okolí podniku zahrnuje makroekonomické ukazatele, chování a potřeby zákazníků, technologický rozvoj odvětví, legislativu související s daným typem podnikání atd. Management by zároveň také neměl podcenit vývoj a situaci samotného podniku. Při vytváření strategie podniku je nezbytné odpovědět především na následující otázky:¹

- ✓ Jaké trhy budou pro podnik nejvýhodnější a jaké produkty na těchto trzích nabídnout?
- ✓ Jak co nejefektivněji využít zdroje podniku na vytváření těchto výrobků, tak aby podnik uspěl v konkurenčním boji?
- ✓ Jaký je potenciál podniku na vybraných trzích?
- ✓ Jakým způsobem se bude měřit naplňování cílů definovaných v přijaté strategii?

Autoři Keřkovský a Vykypěl ve své knize definují jak argumenty pro aplikaci strategického řízení, tak argumenty proti jeho využívání. Argumenty proti však pro většinu podniků nejsou tak důležité jako argumenty pro²:

➤ Proti:

- ✓ Rychlost měnících se podmínek může vážně komplikovat dlouhodobé plánování.
- ✓ Strategické cíle jsou často definovány příliš vágně a obecně.
- ✓ Existuje mnoho faktorů kromě strategického řízení, které ovlivňují úspěch podniku (např. štěstí nebo náhoda) a zároveň je mnoho podniků, které jsou úspěšné i bez strategického řízení.

¹ KEŘKOVSKÝ M., VYKYPĚL O. *Strategické řízení: teorie pro praxi*, s. 1.

² tamtéž, s. 2.

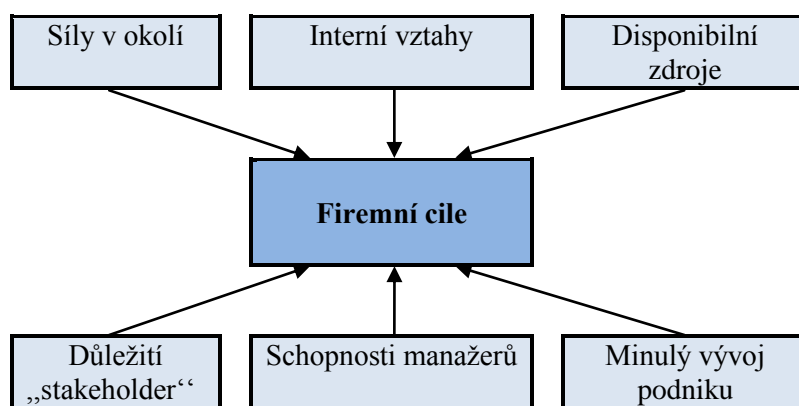
➤ **Pro:**

- ✓ Správně aplikované strategické řízení umožňuje podnikům reagovat na změny podmínek.
- ✓ Strategické řízení dává představu o budoucích cílech podniku a požadavcích na zaměstnance.
- ✓ Problémy strategického řízení mohou pomoci ke zdokonalení pracovníků.
- ✓ Pokud podnik uplatňuje strategické řízení, je zpravidla efektivnější ve svém rozhodování než podnik bez strategického řízení.

1.1.1 Pojem strategie

Samotný pojem strategie úzce souvisí s cíli podniku. Cíle jsou požadované stavy podniku, kterých má být dosaženo, a strategie představují různé cesty, jak těchto cílů dosáhnout. Jestliže si podnik definuje jako svůj cíl zvýšení ziskovosti, má různé možnosti, jak toho dosáhnout (zvýšením ceny, snížením nákladů, zvýšení nabídky produktů). Naplnění cílů tedy lze uskutečnit pomocí různých strategií. Strategie ve své podstatě určuje budoucí činnosti podniku, pomocí kterých se snaží naplnit cíle stanovené managementem podniku.³

Obrázek 1 Nejvýznamnější faktory ovlivňující volbu cílů v podniku (Podle KEŘKOVSKÝ M., VYKYPĚL O. *Strategické řízení: teorie pro praxi*, s. 13.)



³ KEŘKOVSKÝ M., VYKYPĚL O. *Strategické řízení: teorie pro praxi*, s. 8.

1.1.2 Hierarchie firemních strategií

Aby strategické řízení mohlo správně plnit svojí funkci a zohledňovat veškeré činnosti podniku a různé úrovně řízení, je potřeba, aby hlavní strategie byla dále dělena na další podřízené strategie. Hierarchická soustava by měla obsahovat strategii firemní (corporate), strategii obchodní (business) a strategii funkční (functional). Při vytváření jednotlivých strategií by se mělo postupovat směrem dolu (top-down) a zároveň by se měla uplatňovat zpětná vazba systémem směrem a nahoru (bottom up).

Corporate strategie⁴

Corporate strategie je základní strategie podniku, která určuje rámec pro strategie jednotlivých SBUs (strategické obchodní jednotky). Tato strategie je vypracovávána nejužším vedením a majiteli podniku. Na jedné straně se jedná o rozpracovanou misi společnosti, na straně druhé tvoří zadání a dává směr při vytváření business strategie. Corporate strategie by měl být zaměřena především na jednotlivé druhy podnikání, kterým se podnik hodlá věnovat a ne konkrétním výrobkům a službám. Corporate strategie by měla obsahovat⁵:

- ✓ Vymezení strategických obchodních jednotek podniku.
- ✓ Určení jejich základních cílů.
- ✓ Vymezení směrů a cest naplnění vytyčených strategických cílů pro jednotlivé SBUs.

Business strategie⁶

Business strategie rozpracovává cíle definované corporate strategií pro jednotlivé SBUs. Vymezeným podnikatelským činnostem vtiskuje specifický charakter tím, že obsahuje konkrétní výrobky a služby, které podnik plánuje nabízet na vybraných trzích. Obsah strategie by měl tvořit především rozšířený marketingový mix „7P“:

- ✓ **Product** – vymezení produktů a služeb, které bude podnik poskytovat.
- ✓ **Price** – cenová politika podniku.
- ✓ **Place** – určení na trhu, na kterém bude podnik působit.
- ✓ **Promotion** – specifikace distribučních kanálů.

⁴ KEŘKOVSKÝ M., VYKYPĚL O. *Strategické řízení: teorie pro praxi*, s. 26

⁵ tamtéž, s. 28

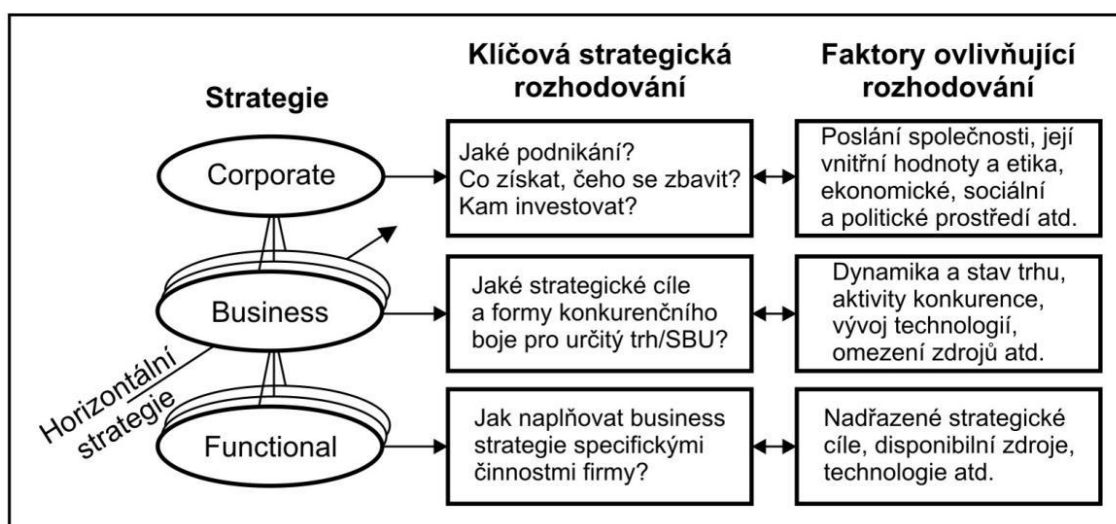
⁶ tamtéž, s. 30

- ✓ **People** – lidské zdroje a pracovníci.
- ✓ **Process** – určení procesů nezbytných pro uspokojení potřeb zákazníků.
- ✓ **Planning** – plánování a řízení SBUs.

Funkční strategie⁷

Funkční strategie navazuje na business strategii a měla by zajišťovat důležitý strategický rozvoj specifických oblastí SBUs. Každá business strategie by proto měla být rozpracována na několik funkčních strategií specifických oblastí. Těmito oblastmi jsou nejčastěji řízení lidských zdrojů, marketing, finance, výroba, atd. Na rozdíl od business strategie, kde musí být každá strategie pro konkrétní SBUs, u funkční strategie mohou být jednotlivé strategie definovány jako průřezové a společné pro více SBUs.

Obrázek 2 Hierarchie firemních strategií (převzaté z: KEŘKOVSKÝ M., VYKYPĚL O. *Strategické řízení: teorie pro praxi*, s. 26.)



1.2 Analýza vnějšího prostředí

Analýza vnějšího prostředí se snaží zachytit vlivy okolí podniku, které podnik nemůže přímo ovlivnit, ale které mohou zásadně ovlivnit jeho fungování i fungování jeho konkurence. Proto je důležité, aby tyto oblasti byly podnikem a jeho managementem důkladně analyzovány a aby se podnik snažil co nejlépe připravit na případně změny, které mohou ohrozit jeho činnost a postavení. Schopnost podniku připravit se a reagovat

⁷ KEŘKOVSKÝ M., VYKYPĚL O. *Strategické řízení: teorie pro praxi*, s. 32.

na tyto vlivy může být rozhodujícím faktorem v boji o zákazníka nebo udržení na trhu. Analýza vnějšího prostředí je označována jako metoda SLEPTE podle počátečních písmen nejdůležitějších faktorů, které jsou zde analyzovány a mohou podnik ovlivnit.

➤ **Těmito faktory pak jsou:**⁸

- ✓ sociální faktory, tj. týkající se změn ve společnosti,
- ✓ legislativní faktory, tj. týkající se změn legislativy (národní, evropské, mezinárodní) ovlivňující podnik,
- ✓ ekonomické faktory, tj. zachycují vlivy změn v ekonomice na podnik, Politické faktory, tj. zachycují působení politických vlivů,
- ✓ technologické faktory, tj. zachycují změny a rozvoj technologií, důležitých pro podnik,
- ✓ ekologické faktory, tj. zachycují vliv ekologických opatření na národní i mezinárodní úrovni.

1.2.1 Sociální faktory

Sociální faktory odrážejí vlivy spojené se změnami ve společnosti. Může se především jednat o demografické změny, které mohou vytvářet nové cílové skupiny zákazníků nebo naopak oslabovat ty stávající, změny v životním stylu nebo kupní síle obyvatelstva. Autoři Sedláčková a Buchta ve své literatuře vymezují nejdůležitější sociální faktory na:⁹

- ✓ demografický vývoj populace,
- ✓ změny životního stylu,
- ✓ mobilita,
- ✓ úroveň vzdělání,
- ✓ přístup k práci a volnému času.

1.2.2 Legislativní faktory

Mezi legislativní faktory můžeme zařadit vlivy plynoucí jak ze stávajících zákonných norem týkajících se předmětu podnikání daného podniku, tak i právní předpisy neexistující nebo chybějící a časté změny v legislativě, které podniky uvádějí do

⁸ GRASSEOVÁ M. a kolektiv. *Analýza podniku v rukou manažera*, s. 179.

⁹ SEDLÁČKOVÁ, H. *Strategická analýza*, s. 19.

nejistoty při plánování jednotlivých strategií. Mezi legislativní faktory ale můžeme zařadit i právní úroveň a vymahatelnost práva nebo chybějící a nedostatečné zákony.

Mezi nejdůležitější legislativní faktory lze především zařadit:¹⁰

- ✓ míru státní regulace hospodářství,
- ✓ obchodní zákoník,
- ✓ daňové zákony,
- ✓ antimonopolní zákony,
- ✓ regulace importu a exportu,
- ✓ zákony o ochraně životního prostředí,
- ✓ občanský zákoník,
- ✓ zdravotní a bezpečnostní zákon,
- ✓ zákoník práce.

1.2.3 Ekonomické faktory

Ekonomické faktory zahrnují veškeré vlivy, které jsou určeny vývojem makroekonomických ukazatelů. Podnik by se měl orientovat, zda ekonomiky roste nebo naopak prochází recesí, protože to může signalizovat změny v poptávce po produkci podniku. Vysoká míra inflace může limitovat rozvoj podniku a naopak nízké úrokové sazby mohou být vhodnou investiční příležitostí. Pokud firma svojí produkci prodává do zahraničí, měla by se orientovat v pohybech směnných kurzů měn, které mohou z velké míry ovlivnit její výsledek hospodaření. Mezi nejdůležitější faktory jsou řazeny následující:¹¹

- ✓ hospodářské cykly,
- ✓ trendy HDP,
- ✓ devizové trhy,
- ✓ kupní síla,
- ✓ úrokové míry,
- ✓ inflace,
- ✓ nezaměstnanost,
- ✓ průměrná mzda,
- ✓ vývoj cen energií.

¹⁰ MALLYA, T. Základy strategického řízení a rozhodování, s. 43.

¹¹ SEDLÁČKOVÁ, H. Strategická analýza, s. 19.

1.2.4 Politické faktory

Pro fungování podniku je nezbytné do rozhodování zahrnout i případné politické faktory, které zásadním způsobem mohou ovlivnit podnikatelské prostředí, ve kterém se podnik pohybuje. Za nejdůležitější politické faktory jsou považovány:¹²

- ✓ stabilita vlády a politického prostředí,
- ✓ ekonomická politika vlády,
- ✓ podpora zahraničního obchodu,
- ✓ politika různých politických stran,
- ✓ pozice vlády ohledně marketingové etiky,
- ✓ názor vlády na kulturu a náboženství,
- ✓ výdaje vlády,
- ✓ úroveň regulace podnikání,
- ✓ účast státu v mezinárodních organizacích (např. EU, NAFTA, OPEC),
- ✓ vztahy s ostatními zeměmi.

1.2.5 Technologické faktory

V rámci konkurenční boje je nutné, aby se podnik zároveň aktivně věnoval inovační činnosti a vyhnul se tak zaostávání oproti ostatním podnikům v odvětví. V případě, že by podnik tuto oblast a analýzu jejích faktorů podcenil, mohl by tak darovat ostatním podnikům konkurenční výhodu a sám tak významně ztratit. Mezi nejdůležitější faktory jsou řazeny tyto:¹³

- ✓ vládní podpora výzkumu a vývoje,
- ✓ celkový stav technologie,
- ✓ nové objevy,
- ✓ změny technologie,
- ✓ rychlost zastarávání.

1.2.6 Ekologické faktory

V současné době je patrný neustále rostoucí důraz na ekologické aspekty fungování podniku, hlavně v podobě zpřísnující se legislativy a různých požadavků na podniky, ale i v chování zákazníků, kteří se často vyhledávají výrobce a prodejce, kteří dodržují

¹² MALLYA, T. Základy strategického řízení a rozhodování, s. 47.

¹³ SEDLÁČKOVÁ, H. Strategická analýza, s. 19.

tato pravidla a postupují tak, aby neničili přírodní zdroje a své okolí. Proto by podnik měl tyto faktory zvažovat už ve svých strategických plánech, aby se tak vyhnul budoucím konfliktům s veřejnou správou nebo zákazníky a případným dodatečným investicím. Důležité ekologické faktory jsou:¹⁴

- ✓ ochrana životního prostředí,
- ✓ změna klimatických podmínek a její vliv na chování některých podniků,
- ✓ obnovitelné zdroje energie,
- ✓ udržitelný rozvoj,
- ✓ zpracování odpadů a recyklace,
- ✓ dostupnost vodních zdrojů a jejich využití.

1.3 Porterův model 5 konkurenčních sil

Tvůrcem této strategie z roku 1980¹⁵ je, jak název napovídá, Michael Uegene Porter. Základem této analýzy je definice pěti základních sil působících v odvětví, které musí podnik analyzovat, aby definoval atraktivitu tohoto odvětví. Těmito silami jsou hrozba vstupu nových konkurentů, vyjednávací síla odběratelů, vyjednávací síla dodavatelů, hrozba substitutů a stávající konkurence v odvětví. Porterův model, který je zobrazen na obrázku 3, předpokládá, že pozici podniku v odvětví definuje právě těchto pět faktorů, které jsou zároveň hnací silou konkurence. Zároveň je ale potřeba mít na paměti, že různá odvětví mají různou strukturu, a v důsledku toho zde jednotlivé síly mají různou váhu. Proto je úkolem managementu podniku, aby správně určil váhu jednotlivých sil a jejich dopad na podnik, a poté definoval pozici podniku v odvětví, která bude jedním z důležitých výchozích podkladů pro tvorbu strategie.¹⁶

Výsledek analýzy musí odpovědět na tři následující otázky:¹⁷

1. Kde se podnik nalézá, v jaké fázi, v jaké pozici?
2. Jak se do této pozice dostal?
3. Jakou pozici hodlá podnik zaujímat v budoucnosti?

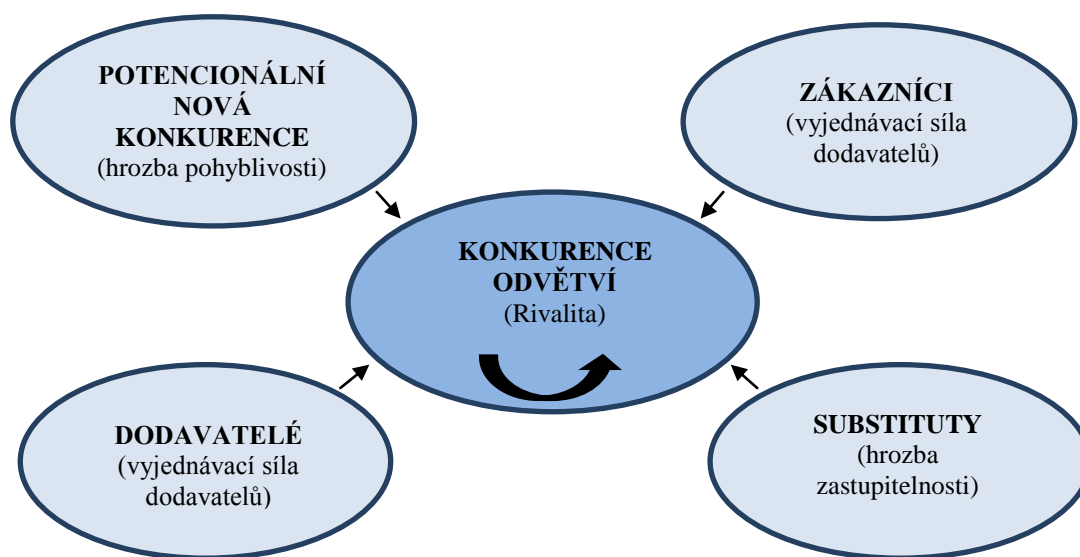
¹⁴ MALLYA, T. Základy strategického řízení a rozhodování, s. 43.

¹⁵ GRASSEOVÁ M. a kolektiv. Analýza podniku v rukou manažera, s. 191.

¹⁶ MALLYA, T. Základy strategického řízení a rozhodování, s. 43.

¹⁷ tamtéž, s. 49

Obrázek 3 Pět sil formujících strukturální atraktivitu odvětví (Podle GRASSEOVÁ M. a kolektiv. *Analýza podniku v rukou manažera*, s. 191.)



1.3.1 Hrozba vstupu nových konkurentů

Hrozba ze strany potenciálního vstupu nových konkurentů závisí především na bariérách vstupu, které v daném odvětví existují. Tyto bariéry jsou nejčastěji ovlivněny následujícími faktory:¹⁸ úspory z rozsahu, kapitálová náročnost vstupu, přístup k distribučním kanálům, očekávaná reakce zavedených firem, legislativa a vládní zásahy a diferenciací výrobků. O něco menší vliv mohou mít bariéry výstupní, které ale také existují.

Z hlediska ziskovosti je nepřítažlivější takový sektor, který má vysoké bariéry vstupu a nízké bariéry výstupu. To znamená, že pro podnik může být problémem s podnikáním v takovémto sektoru trhu začít, ale není problémem z tohoto trhu odejít. Pokud jsou obě bariéry na obou stranách vysoké, zvyšuje se riziko pro podnik, že v případě neúspěchu nebude moci z trhu odejít a bude přinucen bojovat o přežití. V případě, že jsou vstupní i výstupní bariéry nízké, blíží se takový trh modelu dokonalé konkurence. Podniky mohou na trh libovolně vstupovat i vystupovat, což má za následek snižování ziskové marže až do té míry, kdy se podnikům nevyplatí na trh vstupovat. Podnik by se proto měl snažit, pokud je to možné, vlastní činností tyto bariéry zvyšovat.

¹⁸ GRASSEOVÁ M. a kolektiv. *Analýza podniku v rukou manažera*, s. 192.

1.3.2 Hrozba substitutů

Substitutem se rozumí takové produkty, které svojí užitnou hodnotou mohou konkurovat jako produkty daného podniku a ke kterým se mohou uchýlit spotřebitelé v případě, že z nějakého důvodu, například vysoká cena, pro ně bude nevýhodné spotřebovávat původní produkt. Pokud v odvětví existuje vysoká možnost výskytu substitutů, s velkou mírou pravděpodobnosti to pak snižuje atraktivitu takového odvětví i jeho ziskovost. Podnik proto musí jejich existenci a hrozby jejich vzniku pečlivě sledovat a včas reagovat. Zároveň by se měl vlastní invencí a inovacemi snažit toto riziko minimalizovat a učinit tak svůj produkt pro své zákazníky nepostradatelný nebo alespoň jedinečný.

1.3.3 Vyjednávací síla dodavatelů

Síla dodavatelů závisí hlavně na míře specializace zdrojů, které podnik pro svoji produkci potřebuje. V případě že suroviny, které využívá, jsou vysoce specializované a existuje málo nebo i případně jen jeden dodavatel, který je schopen podnik zásobovat, pak se vyjednávací síla takového dodavatele významně zvyšuje a ten je schopen například přizpůsobit dodávky vlastním potřebám nebo podle potřeby navyšovat cenu dodávek. Proto by se podnik měl vždy snažit o nalezení co největšího počtu dodavatelů a mohl je tak vystavit konkurenci a jejich nabídky vzájemně porovnat.

1.3.4 Vyjednávací síla odběratelů

Pokud mají na trhu odběratelé příliš velkou vyjednávací sílu, významně to snižuje atraktivitu takového trhu. Odběratelé v takovém případě tlačí na podnik, aby snižoval cenu, zvyšoval kvalitu a mají možnost si dohodnout celou řadu dalších podmínek, které podniku snižují marže a celkový zisk. Vyjednávací sílu zvyšují zejména následující faktory:¹⁹

- ✓ existence substitutů,
- ✓ velké množství dodavatelů daného produktu nebo služby,
- ✓ nakupovaný produkt nepředstavuje pro odběratele důležitý vstup,
- ✓ malý počet zákazníků tvořící velkou část obrátu podniku,
- ✓ pro zákazníky je výhodnější nakupovat od více dodavatelů.

¹⁹ MALLYA, T. *Základy strategického řízení a rozhodování*, s. 50.

1.3.5 Konkurence v odvětví

Úroveň celkové konkurence v odvětví je dána ekonomickou silou, kvalitou a množstvím subjektů, které na daném trhu podnikají, a jejich tržními podíly. Negativní vliv na rostoucí konkurenci v odvětví může mít například stagnace nebo pokles v odvětví. Velká vliv také mohou mít vysoké fixní náklady, které podniky nutí naplňovat své kapacity i za cenu snižování cen. Tento faktor pak může na trhu způsobovat cenové války. V rámci hodnocení celkové konkurence v odvětví by se tedy trh měl zaměřit hlavně na následující faktory:

- ✓ počet subjektů na trhu,
- ✓ velikost a finanční sílu subjektů na trhu,
- ✓ vývoj celého odvětví,
- ✓ míru využití kapacit u jednotlivých subjektů.

1.4 Kralickův Quicktest

Kralickův Quicktest patří mezi bonitní modely hodnocení firmy, které se snaží hodnotit bonitu firmy. Oproti tomu jsou tzv. bankrotní modely, které se naopak snaží předpovědět pravděpodobnost bankrotu firmy. Jedná se o metodu diagnostiky, jejímž úkolem je hodnotit situaci, ve které se podnik nachází, jedním koeficientem (syntetickým ukazatelem) podle hodnot jednotlivých vybraných ukazatelů, které popisují různá hlediska hodnocení. Na rozdíl od bankrotních modelů jsou bonitní založeny hlavně na teoretických poznatcích. Výsledky jsou pak porovnávány s větším množstvím podobných subjektů nebo s oborovými průměry.²⁰

Tento test byl navržen v roce 1990 P. Kralickem. Jeho výhoda spočívá v tom, že s jeho pomocí lze rychle a efektivně ohodnotit zkoumanou firmu. Je zkonstruován tak, aby kazatele v něm použité nepodléhaly nežádoucím vlivům a zároveň aby v sobě zahrnovaly co nejvíce informací z účetních výkazů. Proto se test skládá ze 4 ukazatelů, které v sobě nesou informace ze 4 základních oblastí finanční analýzy – stability, likvidity, rentability a výsledku hospodaření.

²⁰ SEDLÁČEK, J. *Účetní data v rukou manažera*, s. 110.

První ze zkoumaných ukazatelů je kvóta vlastního kapitálu vyjádřená vzorcem:²¹

$$\text{Kvóta vlastního kapitálu (koef. samofinancování)} = \frac{\text{Vlastní kapitál}}{\text{Celková Aktiva}}$$

Tento ukazatel ukazuje podíl vlastního kapitálu na celkových aktivech firmy. Na první pohled je zde vidět i celková zadluženost podniku. Zároveň tento ukazatel dokládá celkovou samostatnost a schopnost vykryt své potřeby z vlastních zdrojů. Zároveň může upozorňovat na vysoký podíl vlastních zdrojů, který snižuje jejich rentabilitu, protože není využívána finanční páka. Jak říká známé zlaté bilanční pravidlo financování, není efektivní, aby vše bylo kryto vlastními zdroji.²²

Druhý ukazatel se zabývá dobou splácení závazků z cash flow podniku.²³

$$\text{Doba splácení dluhu z CF} = \frac{(\text{Cizí zdroje} - \text{peníze} - \text{účty u bank})}{\text{Provozní Cash flow}}$$

Vyjadřuje časové období, za které by podnik byl schopen splatit své závazky ze stávajícího cash flow.²⁴

Dalším ukazatelem je ROA. Jedná se o rentabilitu celkového kapitálu, která vyjadřuje, jak se zhodnocují prostředky do podniku vložené. Jinými slovy nám ukazuje, kolik haléřů nám přinese každá koruna vložená do podniku při stávajícím zisku.²⁵

$$\text{Rentabilita celkového kapitálu (ROA)} = \frac{\text{EBIT}}{\text{Celková aktiva}}$$

²¹ DLUHOŠOVÁ, D. *Finanční řízení a rozhodování podniku*, s. 100.

²² SEDLÁČEK, J. *Účetní data v rukou manažera*, s. 125.

²³ DLUHOŠOVÁ, D. *Finanční řízení a rozhodování podniku*, s. 100.

²⁴ SEDLÁČEK, J. *Účetní data v rukou manažera*, s. 125.

²⁵ DLUHOŠOVÁ, D. *Finanční řízení a rozhodování podniku*, s. 100.

Posledním ukazatelem je hodnota cash flow provozních výnosů, která ukazuje, jak velký podíl na tržbách činí cash flow podniku.²⁶

$$\text{Cash flow provozních výnosů} = \frac{\text{Provozní Cash flow}}{\text{Provozní výnosy}}$$

První dva ukazatele nás informují o solventnosti a jejich reciproční hodnota vyjadřuje úroveň solventnosti zkoumaného podniku. Další dva ukazatele pak zkoumají výnosovou situaci podniku. Podle následující tabulky se jednotlivým hodnotám ukazatelů pak přiřadí bodové ohodnocení.²⁷

Tabulka 1 Vyhodnocení Kralickova Quicktestu (zdroj: RŮČKOVÁ, P. *Finanční analýza*, s. 81.)

Položky	0 bodů	1 bod	2 body	3 body	4 body
Kvóta vlastního kapitálu	< 0	0 – 0,1	0,1 – 0,2	0,2 – 0,3	> 0,3
Doba splacení dluhu z CF	< 3	3 – 5	5 – 12	12 – 30	> 30
Rentabilita celkového kapitálu	< 0	0 – 0,08	0,08 – 0,12	0,12 – 0,15	> 0,15
Cash flow v % z tržeb	< 0	0 – 0,05	0,05 – 0,08	0,08 – 0,1	> 0,1

Výsledky Kralickova Quick testu se pak vyhodnocují ve třech krocích. Nejdříve se hodnotí finanční stabilita (vyhodnocení finanční stability = (bodová hodnota kvóty vlastního kapitálu + bodová hodnota doby splacení dluhu z cash flow)/2), poté se hodnotí výnosová situace (vyhodnocení výnosové situace = (cash flow v % z tržeb + rentabilita celkového kapitálu)/2) a nakonec se výsledek vyhodnotí jako celek. (hodnocení celkové situace = (hodnocení finanční stability + hodnocení výnosové situace)/2).²⁸

Hodnocení podle bodové stupnice je pak následující. Pokud se bodové hodnocení pohybuje nad úrovní 3, prezentují firmu, která se dá označit jako bonitní. Hodnoty, které jsou intervalu 1–3, značí firmu pohybující se v tzv. šedé zóně. Pokud vyjde výsledek testu nižší než 1, je to signálem, že firma má potíže ve finančním hospodaření.²⁹

²⁶ DLUHOŠOVÁ, D. *Finanční řízení a rozhodování podniku*, s. 100.

²⁷ SEDLÁČEK, J. *Účetní data v rukou manažera*, s. 125.

²⁸ RŮČKOVÁ, P. *Finanční analýza*, s. 81.

²⁹ RŮČKOVÁ, P. *Finanční analýza*, s. 81.

1.5 SWOT Analýza

SWOT analýza patří mezi nejčastější nástroje k hodnocení situace podniku. Jedná se o analýzu, která zkoumá silné a slabé stránky podniku a zároveň jeho příležitosti a hrozby (název SWOT je právě odvozen od počátečních písmen anglických slov STRENGTHS, WEAKNESSES, OPPORTUNITIES, THREATS). Tato analýza zároveň využívá závěrů všech předchozích analýz, které řadí do jedné z těchto čtyř kategorií a následně je využívá jako východisko pro formulaci strategie.

Uvedené kategorie se také dělí na charakteristiky vnitřní situace, kam patří silné a slabé stránky, a charakteristiky vnější situace, kam patří příležitosti a hrozby. V praxi je totiž často velmi obtížné odhadnout, zda se jedná o silnou nebo slabou stránku, případně příležitost či hrozbu. Některé hrozby se časem mohou vyvinout v příležitost a naopak špatně využitá příležitost se v budoucnu může stát hrozbou.³⁰ Je třeba zdůraznit, to co na první pohled není vidět. Tedy to že hlavní přínos SWOT analýzy není v klasifikaci silných a slabých stránek nebo příležitostí a hrozeb, ale právě v určení vnějších a vnitřních faktorů, které mohou podnik ovlivňovat, a jejich vzájemných vazeb. Pokud má tedy analýza plnit svůj účel musí být jejím cílem identifikace a posouzení vlivů, predikování hlavních trendů vnějšího i vnitřního okolí podniku a jejich souvislostí. Autoři Helena Sedláčková a Karel Buchta uvádějí ve své knize *Strategická analýza* (2006) následující postup pro správné sestavení SWOT analýzy:³¹

1. Nejprve je důležité identifikovat a predikovat důležité změny v okolí podniku, které nám umožní správně provedené analýzy z předchozích kapitol této práce. Velkou pozornost je nutné věnovat hybným změnotvorným silám a zásadním faktorům úspěchu. Ve výsledném seznamu by mělo být přibližně 7 až 8 faktorů.

2. Na základě využití výsledků jednotlivých částí analýzy vnitřních zdrojů a schopností podniku je nutné definovat vlastní silné a slabé stránky společnosti a její důležitá pozitiva. Tento přehled by měl také obsahovat přibližně 7 až 8 bodů.

³⁰ Sedláčková, H. *Strategická analýza*, s. 91

³¹ tamtéž, s. 92.

3. Jako poslední krok je uvedeno posouzení konkrétních silných a slabých stránek na jedné straně a podstatných změn v okolí podniku, které představují zmiňované příležitosti a hrozby, na straně druhé. Pro lepší názornost je dobré využít diagramu SWOT analýzy (obr. 4), kam se jednotlivé charakteristiky zakreslí.

Autor Thaddeus Mallya ve své knize „Základy strategického řízení a rozhodování“ (2007) definuje základní otázky, na které by se měl podnik zaměřit při vypracovávání SWOT analýzy a jejích jednotlivých faktorů.³²

- Při zkoumání svých silných stránek by vedení podniku mělo věnovat pozornost zejména následujícím otázkám:
 - ✓ Je podnik spíše lídrem v inovacích nebo jen následníkem?
 - ✓ Dosáhl už podnik úspory z ekonomického rozsahu a řídí management podnik efektivně?
 - ✓ Má podnik dobré postavení na daném trhu a dlouhodobou tradici oproti konkurenci?
 - ✓ Prokázal už současný management schopnost řídit podnik úspěšně?
 - ✓ Brání se podnik nějakým způsobem proti silným konkurentům?

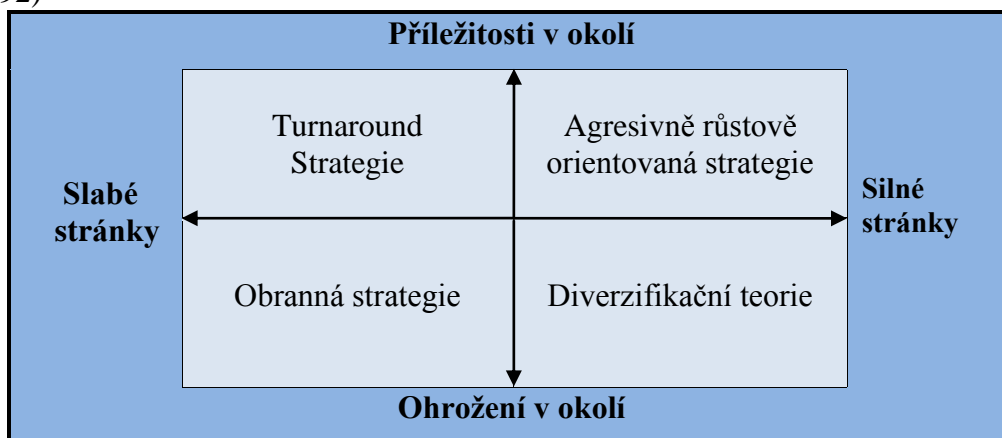
- Při zkoumání slabých stránek je důležité, aby si vedení podniku položilo následující otázky:
 - ✓ Má podnik vysoké celkové náklady na kus v porovnání s hlavním konkurentem?
 - ✓ Má podnik nějaké konkurenční nevýhody?
 - ✓ Chybí klíčové znalosti a kompetence v podniku?
 - ✓ Je podnik schopen financovat potřebné změny strategií?
 - ✓ Má podnik zastaralá zařízení?
 - ✓ Má podnik úzký sortiment nebo profil?
 - ✓ Je podnik zranitelný tlakem konkurence?
 - ✓ Jsou marketingové znalosti v podniku podprůměrné?
 - ✓ Klesá ziskovost podniku?
 - ✓ Potýká se podnik s vnitřními problémy?
 - ✓ Má management nedostatky manažerských znalostí a talentů?

³² MALLYA, T. *Základy strategického řízení a rozhodování*, s. 85.

- Při analýze příležitostí je třeba věnovat pozornost těmto otázkám:
 - ✓ Jak rychle trhu roste?
 - ✓ Bylo by výhodné přidat komplementární produkty?
 - ✓ Měl by podnik obsloužit dodatečnou skupinu zákazníků?
 - ✓ Měl by podnik vstoupit do nových trhů nebo segmentů?
 - ✓ Měl by podnik využít vertikální integrace?
 - ✓ Měl by podnik zvýšit sortiment výrobků, aby uspokojil širší škálu potřeb svých zákazníků?
- Při analýze hrozeb vnějšího okolí podniku by podnik měl věnovat pozornost následujícím otázkám:
 - ✓ Jaký je růst prodeje substitučním produktů?
 - ✓ Mění se potřeby, vkus a preference zákazníků?
 - ✓ Je vládní politika nevýhodná?
 - ✓ Jaká je pravděpodobnost vstupu nových konkurentů?
 - ✓ Roste vyjednávací síla zákazníků nebo dodavatelů?
 - ✓ Jaký vliv mají demografické změny?

Po identifikaci vnějších a vnitřních faktorů ovlivňujících podnik je potřeba sestavit diagram SWOT analýzy. Ten usnadňuje porovnávání těchto faktorů a usnadňuje výběr strategie. Kombinace vnějších a vnitřních vlivů pomůže určit pozici podniku v jednom ze čtyř kvadrantů diagramu, který představuje jeden z typů doporučené strategie.³³

Obrázek 4 Diagram SWOT analýzy (Podle: SEDLÁČKOVÁ, H. *Strategická analýza*, s. 92)



³³ SEDLÁČKOVÁ, H. *Strategická analýza*, s. 91.

Pokud se podnik pohybuje prvním, nejideálnějším kvadrantu, znamená to, že disponuje několika silnými stránkami a zároveň mu okolí nabízí příležitosti pro další rozvoj. Tomuto kvadrantu náleží strategie označovaná jako SO (strengths and opportunities) nebo také „max-max“, která by měla být růstová a agresivní. Tato strategie představuje přístup z pozice síly a je cílem všech podniků, které se nachází v jiném kvadrantu. Jedná se o situaci, kdy se podniku nabízí příležitosti a jeho silné stránky jsou s nimi v souladu a umožňují jejich využití.

Podnik, který svoji pozici určí ve druhém kvadrantu, má dostatek silných stránek, ale zároveň čelí potenciálním hrozbám z okolí. Předpokladem strategie tohoto kvadrantu je využití silných stránek pro odvrácení hrozeb. Tato strategie bývá označována jako ST (strengths and threats) nebo „min-max“ (maximalizace silných stránek a minimalizace ohrožení). Podnik v tomto kvadrantu by měl důkladně hrozby identifikovat a s pomocí silných stránek je přeměnit na příležitosti. Výsledkem je pak diverzifikační strategie.

V případě, že podnik definuje svoji pozici ve třetím kvadrantu, znamená to, že okolí mu nabízí řadu příležitostí, ale zároveň se musí vypořádat s vlastními slabými stránkami. Strategie tohoto kvadrantu je označována jako OW (opportunities and weaknesses) nebo také „max-min“ a jejím podstatou je důraz na využití příležitostí k odstranění nebo minimalizaci slabých stránek podniku. Tato strategie bývá také označována jako turnaround strategie.

Poslední kvadrant je pro podnik nejméně příznivý. Jedná se o situaci, ve které podnik ohrožuje velké množství rizikových faktorů a zároveň musí podnik čelit vlastním slabým stránkám, které převládají nad silnými. Strategie se nazývá WT (weaknesses and threats) nebo „min-min“ a jejím cílem je minimalizace hrozeb a minimalizace slabých stránek. Pro podnik to znamená spíše obrannou strategii, která spočívá v opouštění určitých pozic a boji o přežití podniku.

Identifikované silné a slabé stránky, příležitosti i hrozby vytvoří nakonec tzv. matici SWOT (viz následující tabulka), na jejímž základě lze navrhnout strategie pro další rozvoj firmy, formulovat konkrétní strategické záměry, cíle a opatření³⁴

Tabulka 2 Matice SWOT podle Grasseové (Podle: Grasseová M. a kolektiv. *Analýza podniku v rukou manažera*, s. 298.)

	Slabé stránky (weaknesses)	Silné stránky (strengths)
Příležitosti (opportunities)	WO strategie „hledání“ Překonání slabé stránky využitím příležitosti	SO strategie „využití“ Využití silné stránky ve prospěch příležitosti.
Hrozby (threats)	WT strategie „vyhýbání“ Minimalizace slabé stránky a vyhnutí se ohrožení	ST strategie „konfrontace“ Využití silné stránky k odvrácení ohrožení

Pokud se SWOT analýzy pro tentýž subjekt zpracovávají periodicky v delším časovém období, lze pozorovat, zda slabiny a hrozby v zásadě ubývají nebo přibývají a tímto způsobem vyhodnocovat vývoj firmy.³⁵

1.6 Finanční analýza

Finanční analýza slouží především k tomu, aby se zjistilo, zda je úspěšná strategie podniku prostřednictvím ekonomických a finančních ukazatelů, primárně slouží ke komplexnímu zhodnocení celkového finančního stavu firmy. Zkoumá minulost, současnost a zaměřuje se také na predikci dalších období. Na jejím základě jsou přijímána potřebná podniková rozhodnutí ve všech oblastech řízení. Základním podkladem je tedy účetnictví. Mezi osoby využívající finanční analýzu patří jak osoby interní, tak i externí. Mezi interní osoby lze zařadit manažery, tedy vedení podniku, dále zaměstnance. Z externích uživatelů je důležitá pro investory, věřitele, banky, státní orgány, také pro některé dodavatele a někdy i zákazníky a její výsledky by ráda znala také hlavní konkurence. Mezi základní finanční cíle patří ziskovost, tedy zda je vytvářen v podniku kladný výsledek hospodaření a zajištění platební schopnosti. Skládá se z několika ukazatelů, které jsou rozděleny do skupin podle předmětu zkoumání, a také ze souhrnných indexů, jejichž výsledky je možno poté porovnávat s plánem, který byl v rámci podnikového řízení stanoven nebo s doporučenými hodnotami, je nutno brát

³⁴ Grasseová M. a kolektiv. *Analýza podniku v rukou manažera*, s. 298.

³⁵ Keřkovský M., Vykypěl O. *Strategické řízení: teorie pro praxi*, s. 120.

v potaz také specifika podniku, ve kterém je finanční analýza prováděna. Na základě těchto ukazatelů a indexů je možno vyhodnotit finanční situaci podniku, zda vykazuje stabilitu nebo má problémy. K tomu, aby byla provedena je nutno mít k dispozici Rozvahu, Výkaz zisku a ztráty a Výkaz o peněžním toku, dále plánované hodnoty nebo doporučené hodnoty. Vždy je vhodné pracovat s ukazateli za několik období, aby byl jasný jeho vývoj.³⁶

Finanční analýza je rozbořem financí podniku, jejich stav a vývoje, především na základě údajů z účetních výkazů. Slouží k posouzení důvěryhodnosti podniku pro investory a věřitele.³⁷

³⁶ RŮČKOVÁ, P. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*, Str. 9 -12.

³⁷ GRÜNWALD, R. *Analýza finanční důvěryhodnosti podniku*, Str. 9.

2 Analytická část

2.1 Základní údaje o zvoleném subjektu

2.1.1 Charakteristika zvolené obchodní společnosti

Pro praktickou aplikaci analýzy podnikatelského subjektu jsem si vybral obchodní společnost **Frujo, a.s.** se sídlem ve Tvrdonicích 710, 691 53 Tvrdonice, IČ:00557706, založenou roku 1990. Frujo, a.s. je výrobcem polotovarů aplikovaných v různých oblastech potravinářského průmyslu. Výrobní závod je vystavěn na celkové ploše 6 500 m², s výrobní kapacitou přes 15 000 tun produktů ročně. Současná produkce závodu je cca 9.000 tun výrobků, dodávaných na tuzemský i zahraniční trh. Společnost má jednoho 100% vlastníka.

➤ Výrobní program společnosti Frujo, a.s.

- ✓ výroba aseptických ovocných a neovocných polotovarů pro mlékárenské produkty (ovocná složka v jogurtech),
- ✓ výroba ovocných a zeleninových komponentů,
- ✓ výroba aroma, emulzí aází pro nealkoholické nápoje a sirupy,
- ✓ výroba ovocných a neovocných ochucovacích past pro výrobu zmrzliny,
- ✓ výroba práškových směsí pro výrobu zmrzliny,
- ✓ výroba cukrářských polev – toppingů.

Kvalita poskytovaných výrobků a služeb Frujo, a.s.

Frujo a.s. jako jeden z významných dodavatelů potravinářských ingrediencí a polotovarů v Evropě, vyvíjí, produkuje a prodává široké spektrum sofistikovaných komponentů, přípravků a směsí, které se v různých technologiích úspěšně aplikují do mnoha potravinářských výrobků. Prvotním a nejvyšším cílem je spokojenost zákazníků, splnění jejich potřeb a požadavků, posílení prosperity. Tohoto cíle se snaží dosáhnout profesionálním přístupem, soustavným zdokonalováním systému jakosti a zlepšováním vlastních pracovních procesů:

- ✓ nejen seriózní dodavatel, ale i partner,

- ✓ vysoká kvalita polotovarů, ingrediencí a surovin a jejich neomezená druhová rozmanitost,
- ✓ dobré vztahy se všemi zákazníky,
- ✓ poskytování technologické podpory svým zákazníkům,
- ✓ využívání a přenos nejmodernějšího "know-how" a potravinových inovací z celého světa zákazníkům,
- ✓ rychlost dodávek – flexibilita,
- ✓ široké využití našich polotovarů,

Poslání společnosti Frujo, a.s.

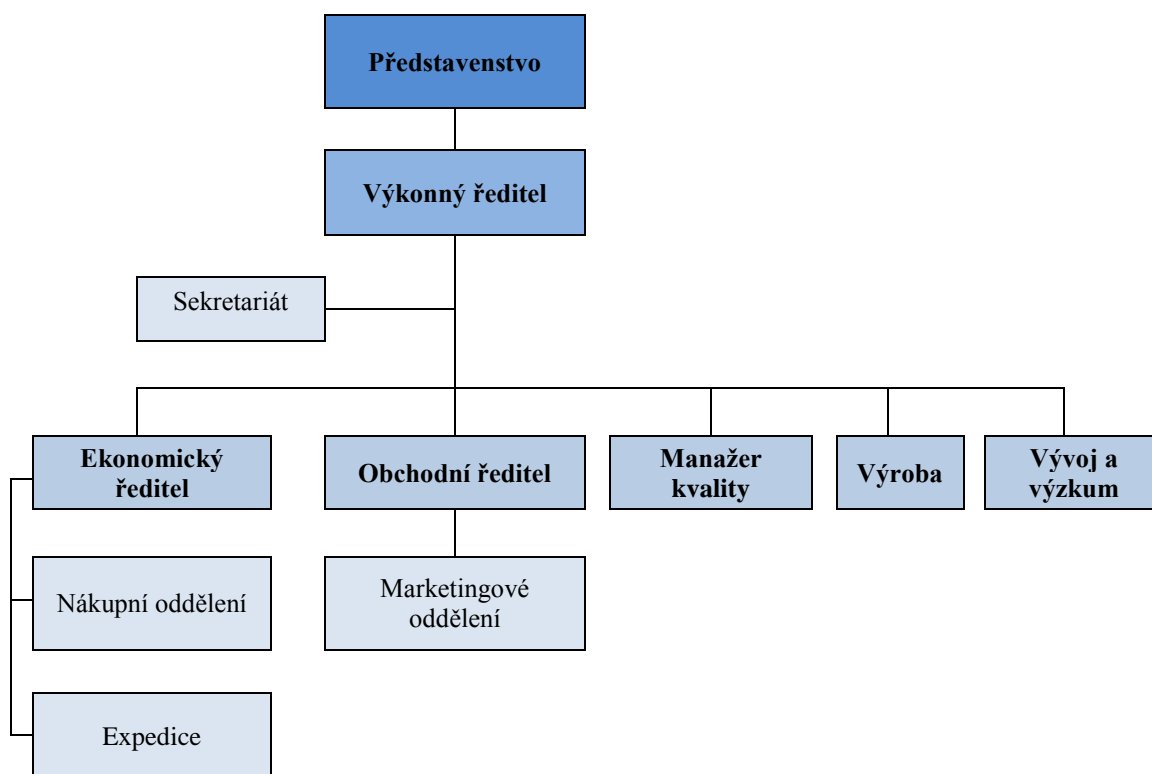
Snahou firmy je prostřednictvím svých odběratelů pozitivně ovlivňovat a obohacovat tuzemský i zahraniční trh stále novými finálními produkty. Hlavním strategií společnosti je přinášet hodnotu zákazníkům, poskytováním kvalitních potravinářských výrobků nejmodernější technologií.

Dlouhodobým záměrem společnosti je stát se světově známou značkou a nabízet kvalitní produkty. Samozřejmostí je, že veškeré budoucí aktivity napomůžou lepšímu postavení firmy na celorepublikovém i světovém trhu. Úspěch společnosti je založen na silném vývojovém a finančním potenciálu, na moderním technologickém zázemí a propracovaném know-how.

Organizační struktura

Společnost Frujo, a.s. zaměstnává v roce 2015 průměrně 125 zaměstnanců. Organizační struktura společnosti je představena na následujícím schématu.

Obrázek 5 Organizační struktura Frujo, a.s.



zdroj: vlastní zpracování

Z obrázku je patrná liniově štábní struktura firmy. Firma je rozdělena na 5 hlavních oblastí. Ekonomický ředitel řídí vedoucího nákupního oddělení a vedoucího expedice, obchodní řediteli se zodpovídá marketing. Manažer kvality, vedoucí výroby a vývojové oddělení podléhá přímo výkonnému řediteli. Vedoucí výroby řídí asi 100 výrobních dělníků. Firmu vlastní akcionář se 100% podílem akcií.

2.2 SLEPTE analýza

Analýza bude, provedena na základě metody SLEPTE, která zmapuje klíčové faktory v oblasti politické a právní, ekonomické, sociální, technické a technologické a ekologické.

2.2.1 Sociální faktory

Jedním z největších problémů obyvatelstva ve vyspělých zemích je stárnutí. Obavy vzbuzuje zejména proto, že může způsobit zpomalení ekonomického vývoje. Jedná se o

zvyšování státních výdajů na starobní důchody, nižší zaměstnanecká mobilita a omezení inovací díky stárnoucím zaměstnancům. Také může hrozit zhroucení celého systému zdravotního pojištění, jelikož poroste počet osob, které budou odkázány na drahou zdravotnickou péči. Střední stav obyvatelstva je dle výpočtů českého statistického úřadu od osmdesátých let relativně stabilní díky vyššímu věku dožití. Počet narozených dětí se však stále snižuje. To má samozřejmě vliv i na počet absolventů středních a vysokých škol a následně i na trh práce. Už teď je patrné, že v některých potravinářských a pekařských profesích je těžké sehnat pracovníky.

Na tento faktor se ale můžeme podívat i z druhého pohledu. Přestože populace stárne, tak životní úroveň neustále roste. V roce 2014 bylo v České republice pod hranicí chudoby jen 9,72 % obyvatelstva, což bylo nejméně ze všech států Evropské unie. Český statistický úřad vysledoval i míru materiální deprivace, kdy domácnostem chybí čtyři a více položek ze sledovaných devíti. Tato míra v roce 2014 mírně vzrostla na 6,5 %. Po transformačním procesu, kterým česká ekonomika prošla, se vyskytly nové podmínky a kritické faktory úspěchu pro firmy. Jedním z těchto faktorů se stala etika. Tím, že si firma má svůj etický kodex, dává najevo svému vnějšímu (dodavatelé, zákazníci, vláda aj.) i vnitřnímu (zaměstnanci) okolí k jakým morálním principům se hlásí.

2.2.2 Legislativní a právní faktory

Každá obchodní společnost bez rozdílu by měla respektovat občanský a obchodní zákoník, živnostenský zákon, zákon o daních z příjmů, a pokud zaměstnává zaměstnance tak i zákoník práce. Jelikož firma vede účetnictví a je plátcem daně, tak pro ni platí i zákon o účetnictví a zákon o DPH.

Česká vláda se snaží podporovat konkurenceschopnost malých a středních podniků, mezi které firma Frujo, a.s. patří. Existuje i zákon 47/2002, který upravuje podporu malého a středního podnikání. Tato podpora vychází z významné role těchto podniků v přispívání české ekonomice v oblastech jako je hrubý domácí produkt či nezaměstnanost. Programy na podporu podnikání se zabývají i regionální hospodářské komory. Dalším významným faktorem jsou evropské strukturální fondy, mezi které se řadí Evropský fond pro regionální rozvoj, Evropský sociální fond a Fond soudržnosti. Povinností a samozřejmostí je dodržování předpisů a požadavků vycházející z platné

legislativy ČR a EU, které se týkají činnosti firmy. Frujo, a.s. splňujeme systém požadavků IFS a současně jsou vlastníky BIO certifikátu. Pro zajištění zdravotní a hygienické nezávadnosti výrobků využívá firma systém HACCP a správnou výrobní praxi.

2.2.3 Ekonomické faktory

Po téměř třech letech se zastavil pokles tržeb z prodeje potravinářského zboží, když ve 4. čtvrtletí 2014 meziročně posílil o 3,8 % a za celé 1. až 3. čtvrtletí 2014 o 8 %. HDP vykazovalo za 4. čtvrtletí 2014 meziroční zvýšení ve stálých cenách o 1,4 %. Hlavními důvody se staly pokračující růst spotřeby domácností a globální zrychlení ekonomického růstu, který se projevil zvýšením zahraniční poptávky po českém zboží. Větší ekonomické oživení se dá očekávat i v následujícím období.

Inflace rostla v dubnu roku 2015 ve srovnání se stejným obdobím v roce 2014 o 0,5 %. Jde tedy jen o nepatrný růst, způsobený mírným zvyšováním cen výrobců a prodejců.

Nezaměstnanost na trhu je nejnižší za posledních čtyři roky. Podíl nezaměstnaných osob k 30. 04. 2015 je 6,7 %. V jihomoravském kraji, kde působí firma Frujo, a.s. je nezaměstnanost k 30. 04. 2014 ještě o něco vyšší a to 7,38 %.

Český potravinářský průmysl se zvedá

Jak jsem již uvedl, oživení české ekonomiky zasáhlo prostřednictvím rostoucí spotřeby domácností i tuzemskou výrobu potravinářského zboží. V té se v ČR v roce 2014 promítlo oživení ekonomiky pozitivně hned v několika směrech. Po třech letech meziročních poklesů produkce potravin stoupla, ve druhé polovině roku dokonce významně více než v Polsku anebo Německu, největších exportérů potravin do ČR.

Tempo celkových dovozů potravin do ČR se snižuje již třetí rok v řadě. Lidé loni nakupovali více jídla, i úhrn výdajů na spotřebu rostl nejvíce za posledních pět let. Finanční zdraví zejména větších firem v potravinářském průmyslu posílila vyšší obchodní marže, která podle dat za první pololetí stoupla o téměř pětinu, dvojnásobně oproti tempu za celý zpracovatelský průmysl.

Lze takovýto vývoj chápat jako první krůček k vyšší potravinové soběstačnosti České republiky? Rozeberu však nejdříve spotřebu z dlouhodobého hlediska.

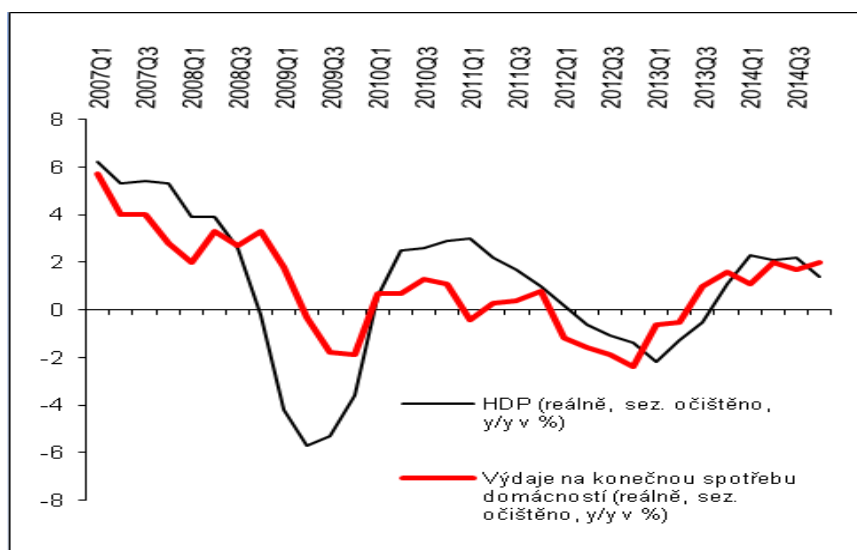
Spotřeba potravin určuje dovozní a produkční potenciál pro jejich nabídku. Vzájemný poměr dovozu a domácí produkce je však dán nejen spotřebitelskými preferencemi, ale v ČR i obchodní politikou hlavně velkých mezinárodních řetězců ve sféře dodavatelských vztahů.

Na znovuoživení celkových výdajů na konečnou spotřebu domácností v ČR v roce 2014 (+1,7 % meziročně), když za roky 2009 – 2013 klesaly v průměru ročně reálně o 0,2 %, se podílela i spotřeba potravinářských výrobků. V dlouhodobém pohledu kolísal podíl potravin a nealko nápojů na úhrnné spotřebě českých domácností (podle dat z národního účetnictví v reálném vyjádření) mezi 18,5 % (rok 1991) a 14 % (rok 2008). V roce 2013 činil reálně 14,4 %.

Vyšší je podíl spotřebovávaných potravin a nealko nápojů v domácnostech příjmově slabších. Použijeme-li proporce z dat rodinných účtů, které pracují s nominálními údaji, pak v desetině nejnižší příjmových domácností dali lidé podle posledních dat za rok 2013 za potraviny a nealko nápoje téměř čtvrtinu (24,3 %) ze svých celkových spotřebních vydání, zatímco v desetině nejvyšší příjmových jen zhruba sedminu (15,3 %). Pokud jde o samotné potraviny, činila proporce k úhrnu spotřebních vydání u nízko a vysoko příjmových domácností 22,2 %, resp. 13,9 %.

Za „zdravý“ lze vývoj HDP ČR v roce 2014 pokládat hlavně proto, že byl tažen především investičními výdaji, které se zvýšily reálně o 4,5 % proti roku 2013, a podle jejich struktury lze soudit na budoucí multiplikační efekty. Ale i výdaje na spotřebu domácností reálně stouply, i když jejich zvýšení o 1,7 % bylo menší než celkový nárůst HDP (+2 %). Tvoří však plnou polovinu celkových výdajů na HDP v reálném i nominálním vyjádření a jejich loňské oživení kontrastuje se „slabými“ předchozími pěti lety. Z pohledu rozebíraného tématu je však pozitivní i loňský předstih tempa dovozu nad vývozem, neboť dokládá zesilující tuzemskou poptávku. Rozdíl v růstu HDP a spotřeby domácností od vrcholu konjunktury v roce 2007 ukazuje **graf 1**.

Graf 1 Výdaje domácností na konečnou spotřebu a HDP

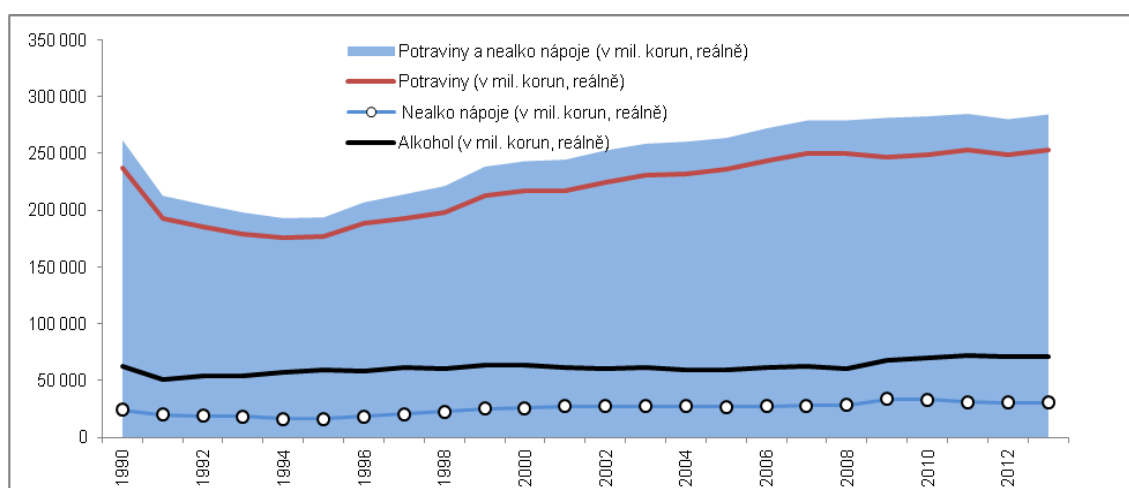


zdroj: ČSÚ

Útraty za jídlo nemohou růst neomezeně...

Výdaje za potraviny a nealko nápoje jsou z podstaty věci relativně stabilní (v hmotném vyjádření nemůže jejich spotřeba lidmi růst neomezeně), významnější roli ve spotřebě však může hrát jejich kvalita (kvalitnější potraviny jsou zpravidla dražší), což se ale projevuje v nominálním vyjádření nikoli v reálném. Výdaje za samotné potraviny tvoří rozhodující část výdajů za celou položku COICOP Potraviny a nealkoholické nápoje (**graf 2** – pro srovnání je uveden i vývoj výdajů na alkohol, které tvoří v ČR dlouhodobě asi čtvrtinu výdajů na potraviny a nealko nápoje, přičemž v letech s horším vývojem ekonomiky jejich podíl narůstá – na necelých 30 % v letech 1996 – 1998, poté po soustavném poklesu však podíl spotřeby alkoholu ve srovnání s výdaji za potraviny a nealko nápoje znovu v letech 2009 – 2012 zvýšil).

Graf 2 Výdaje za potraviny a nápoje (v mil. korun, reálně)



zdroj: ČSÚ

... za roky 1990–2013 stoupla spotřeba potravin a nealko nápojů nominálně 3,3 krát, reálně však jen o 8,7 %

Prodloužení časových řad až do roku 1990, kdy ještě trvala československá federace, umožňuje vztáhnout spotřebu potravin a nealko nápojů v ČR k této bázi. Ukazuje významný nárůst spotřeby v nominálním vyjádření, odrážející cenový vývoj, který byl zejména v prvních letech poslední dekády minulého století při deregulaci cen v rámci tzv. „šokové terapie“ velmi výrazný.

V běžných cenách totiž stoupla za období 1990 – 2013 spotřeba potravin a nealko nápojů v ČR 3,3krát (tj. o 233 % na 328 mld. korun), z toho spotřeba samotných potravin 3,2krát (o 229 % na 294 mld. korun). Ještě větší růst nominální spotřeby u nealko nápojů, která se zvýšila 3,8krát, lze zčásti vysvětlit i jejich, oproti potravinám, logicky nižší spotřebou (34 mld. korun v roce 2013, což představovalo proti roku 1990 nárůst o 276 %).

Pro srovnání, přírůstek spotřeby alkoholu v českých domácnostech, který za roky 1990 – 2013 činil 245 % při výdajích 77 mld. v roce 2013, činil reálně (v cenách roku 2010) 15 %. Naproti zmíněným vysokým nominálním růstům spotřeby potravin a nápojů však zvýšení jejich spotřeby v reálném vyjádření (v cenách roku 2010) bylo podstatně menší a rozdíl dokresluje dramatický vývoj cen v období 1990 – 2013. Domácnosti spotřebovaly samotných potravin v roce 2013 reálně jen o necelých 7 % více než v roce 1990 a nealko nápojů o 26 % více, což dohromady za obě položky představovalo přírůstek spotřeby necelých 9 %.

Úrokové sazby ČNB

Bankovní rada ČNB ponechává již od roku 2012 své základní úrokové sazby na stávající úrovni. Dvoutýdenní repo sazba zůstává na 0,05 %, diskontní sazba na 0,05 % a lombardní sazba na 0,25 %. Od základních úrokových sazeb stanovovaných Českou národní bankou se odvíjí úročení komerčních úvěrů.

Tabulka 3 Úrokové sazby ČNB k 02. 11. 2012. (v %)

Stav k	2T repo sazba	Diskontní sazba	Lombardní sazba
02. 11. 2012	0,05	0,05	0,25

zdroj: ČNB

Malým a středním firmám s ambicí proniknout na trh ve Spojených státech se otevřela možnost využít služeb a peněz nového inkubátoru Meo Hub. Ve svém závodě v USA ho založila rodina Rausnitzů, kteří vlastní českou společnost Meopta.

2.2.4 Politické faktory

Česká republika je od roku 1989 demokratická, vyspělá a relativně stabilní země, která se snaží vytvářet příznivé podmínky pro podnikání. Relativní stabilita vychází například z častého střídání politických stran a jejich politických programů.

2.2.5 Technické a technologické faktory

Mezi významné technologické faktory, které se váží k činnosti firmy Frujo, a.s., můžeme zařadit neustálé zkvalitňování technologického zařízení, které je pro potravinářskou výrobu nezbytností. V roce 2014 to bylo zprovoznění nového varného zařízení, nového modulu na vedení zásob a jeho provázanosti na Ekonomický informační systém (IES – účetnictví, marketing, obchod, skladové hospodářství, docházka a další). Dalším technickým potažmo informačním faktorem, který vychází z užívání internetu, jsou sociální sítě. Tento fenomén se velmi rychle rozšířil po celém světě. Sociální sítě přinesli firmě ulehčení při hledání informací například o potenciálních či současných zaměstnancích, konkurenci a dalších. Jsou však hojně využívány i pro různé marketingové aktivity, průzkumy, analýzy a statistiky aj.

2.2.6 Ekologické faktory

Česká republika se po vstupu do EU zavázala plnit povinnosti v oblasti životního prostředí. Byl tak založen například integrovaný registr znečišťování životního prostředí, který je veřejně přístupný. Firmy jsou však v této oblasti nejvíce ovlivňovány vyhláškami místních úřadů, které vycházejí z celostátní politiky životního prostředí vyhlášené Ministerstvem životního prostředí České republiky.

O ekologické faktory se firma Frujo, a.s. intenzivně zajímá mimo jiné i proto, že elektřinu vyrábí pomocí solárních panelů, které jsou umístěny v areálu společnosti a z části je tak nezávislá na dodávce od jiných distributorů. Firma využívá i svou vlastní čističku odpadních vod. Potravinářská výroba je energeticky velice náročná spotřebovává relativně velké množství vody, plynu, elektřiny, a tím zatěžuje životní prostředí.

Tabulka 4 Shrnutí nejdůležitějších závěrů SLEPTE analýzy

Příležitosti	Hrozby
<ul style="list-style-type: none">✓ nastávající ekonomický růst✓ vývoj nového produktu (BIO)✓ možnost výroby starých regionálních receptů dle nových technologií✓ nízká úroková míra vydaná ČNB✓ pobídka ze Spojených států amerických*	<ul style="list-style-type: none">✓ přílišná byrokracie EU i ČR✓ zhoršující se životní prostředí

* podrobná analýza Spojených států amerických bude provedena v kapitole 3.1.

zdroj: vlastní zpracování

2.3 Porterův model 5 konkurenčních sil

Nyní bude popsána konkurenční pozice firmy Frujo, a.s. pomocí Porterova pěti faktorového modelu konkurenčního prostředí.

2.3.1 Vyjednávací síla odběratelů

Odběrateli firmy jsou jak fyzické, tak právnické osoby. Největší tržby přináší velcí stálí zákazníci, se kterými má firma uzavřené dlouholeté kontrakty. Avšak těmto velkým firmám dodává polotovary jako subdodavatel, proto u nich nemá dobrou vyjednávací pozici např. o ceně, dopravě, termínech dodání, záručních lhůtách aj. Má to i nevýhodu v platebních podmínkách s dlouhou lhůtou splatnosti faktur. Vyjednávací síla fyzických

osob není tak velká jako u velkých firem, ale i přesto se jim společnost Frujo, a.s. snaží vyjít vstříc, individuálními špičkovými nabídkami, které se neodmítají.

➤ **Mezi největší české odběratele patří:**

MADETA, a.s., NELI, a.s., RPJ International, s.r.o., BONECO a.s., Makro Cash & Carry ČR s.r.o., Jednota, spotřební družstvo, Olma a.s., Mlékárna Kunín, a.s. Mlékárna Valašské Meziříčí, a.s., NUTRED D.S., a.s.

➤ **V zahraničí dodává do více než 20 zemí Evropy. K největším zahraničním odběratelům patří:**

F-PLUS s.r.o. a Senoble ze Slovenska, AB Pieno Zvaigzdes Litva, Unilever Suply Chain Company Švýcarsko, Andechser Molkerei Německo, Molkerei Bergland Gmünd Rakousko, dále dodává hlavně na východoevropský trh, do Srbska, Albánie, Bosna a Hercegoviny, Černá Hory, Chorvatska, Kypru, Makedonie, Slovinska, Běloruska, Polska, Rumunska, Bulharska, Řecka, Estonska, Litvy, Lotyšska a Maďarska.

2.3.2 Vyjednávací síla dodavatelů

Mezi nejvýznamnější dodavatele firmy Frujo, a.s. můžeme zařadit dodavatele různých potravinářských polotovarů. Vyjednávací síla dodavatelů potravinářských polotovarů je velmi nízká, protože existuje mnoho firem, které tyto suroviny nabízí. Ale i přes tuto skutečnost se firma snaží se svými dodavateli navazovat dlouhodobou vzájemnou spolupráci. Zároveň nevyužívá svou vyjednávací převahu a chová se ke svým dodavatelům korektně. Mezi strategické suroviny patří cukr, který dodává právě ten cukrovar, který nabídne nejlepší cenu a služby za přepravu. Dále jsou to polotovary z ovoce a zeleniny, které jsou však náročné na přepravu a uskladnění než se dostanou ke zpracování a ke konečnému zákazníkovi. Mezi další důležitý materiál pro výrobu patří potravinářské aroma, které dodává pro tento účel založená **vlastní firma**.

2.3.3 Hrozba vstupu nových konkurentů

Společnosti působící na potravinářském trhu v současné době musí být silné jak finančně, tak zdrojově, což se společnosti Frujo, a.s. zatím daří. Na trhu působí již zaběhnuté firmy, založené v 90. letech 20. století, osvědčené firmy, které ovládají malé,

kteé se pokusily dostat na uvedený trh a podlehly z mnoha nástrah potravinářského průmyslu.

Vstup nových konkurentů je omezen jak finančně, tak zdrojově, ale také legislativně což se může stát novým firmám nepřekonatelnou překážkou. Spíše než nových konkurentů by se podnikatelský subjekt měl obávat současných silných a finančně stabilních společností.

Na vstup nových konkurentů je společnost Frujo, a.s. dobře připravena širokým portfoliem diferencovaných produktů.

2.3.4 Hrozba substitutů

Substituční produkty z jiného průmyslového odvětví, které by mohly dané produkty nahradit v potravinářském průmyslu nehrozí. Potravinářské výrobky nelze nahradit. Patří mezi životně důležité prvky našeho života stejně jako vzduch a voda. Tímto mají potravinářské společnosti usnadněnou pozici a nemusí soutěžit s ostatními odvětvími.

Avšak v mezi odvětví Frujo akciová společnost v sobě propojuje různé obory potravinářského průmyslu:

- ✓ mlékárenství,
- ✓ nápojový průmysl,
- ✓ průmysl mražených krémů a zmrzlin,
- ✓ průmysl zpracování tuků a olejů,
- ✓ průmysl lahůdek a pochutin,
- ✓ průmysl zpracování ryb,
- ✓ cukrářství a cukrovinkářství,
- ✓ pekařství,
- ✓ catering a průmysl convenience food (margaríny, majonézy a dresingy),

proto je těžké určit náhražky výše uvedených odvětví, možná by se za substituty dala uvažovat řada BIO produktů, čerstvé ovoce a zelenina, regionální staré recepty atd.

2.3.5 Stávající konkurence v odvětví

Pro firmu je nezbytně nutné identifikovat její největší konkurenci a také trh, na kterém se nachází. V České republice všechny oblasti průmyslu spadají do tzv. Klasifikace

ekonomických činností. Ekonomická činnost je výroba určitého výrobku nebo služby při použití kombinace výrobních prostředků, práce, výrobních postupů a meziproductů.

Pro identifikaci **Klasifikaci ekonomických činností CZ-NACE**, jsem proto čerpal z publikace „Panorama potravinářského průmyslu 2014“, která poskytuje informace o vývoji a dosažených výsledcích potravinářského průmyslu.

Společnost Frujo, a.s. patří do potravinářského sektoru **Výroba potravinářských výrobků skupiny (CZ-NACE 10)** a Výroba nápojů (CZ-NACE 11).

U **CZ-NACE 10** jsou dále samostatně hodnoceny rozhodující obory (**CZ-NACE 10.1 až 10.9**).

Jde o následující výrobní obory – oddíly, resp. jejich skupiny podle systému CZ-NACE:

- ✓ 10 Výroba potravinářských výrobků
- ✓ 10.1 Zpracování a konzervování masa a masných výrobků
- ✓ 10.2 Zpracování a konzervování ryb, koryšů a měkkýšů
- ✓ **10.3 Zpracování a konzervování ovoce a zeleniny**
- ✓ 10.4 Výroba rostlinných a živočišných olejů a tuků
- ✓ 10.5 Výroba mléčných výrobků
- ✓ 10.6 Výroba mlýnských a škrobářenských výrobků
- ✓ 10.7 Výroba pekařských, cukrářských a jiných moučných výrobků
- ✓ 10.8 Výroba ostatních potravinářských výrobků
- ✓ 10.9 Výroba průmyslových krmiv
- ✓ 11 Výroba nápojů

Hlavní činností společnosti Frujo, a.s. je **zpracování a konzervování ovoce a zeleniny (10.3)**. V systému **CZ-NACE obor 10.3 – Zpracování a konzervování ovoce a zeleniny** zahrnuje následující výrobní třídy:

- ✓ 10.31 – zpracování a konzervování brambor
- ✓ 10.32 – výroba ovocných a zeleninových šťáv
- ✓ **10.39 – ostatní zpracování a konzervování ovoce a zeleniny**

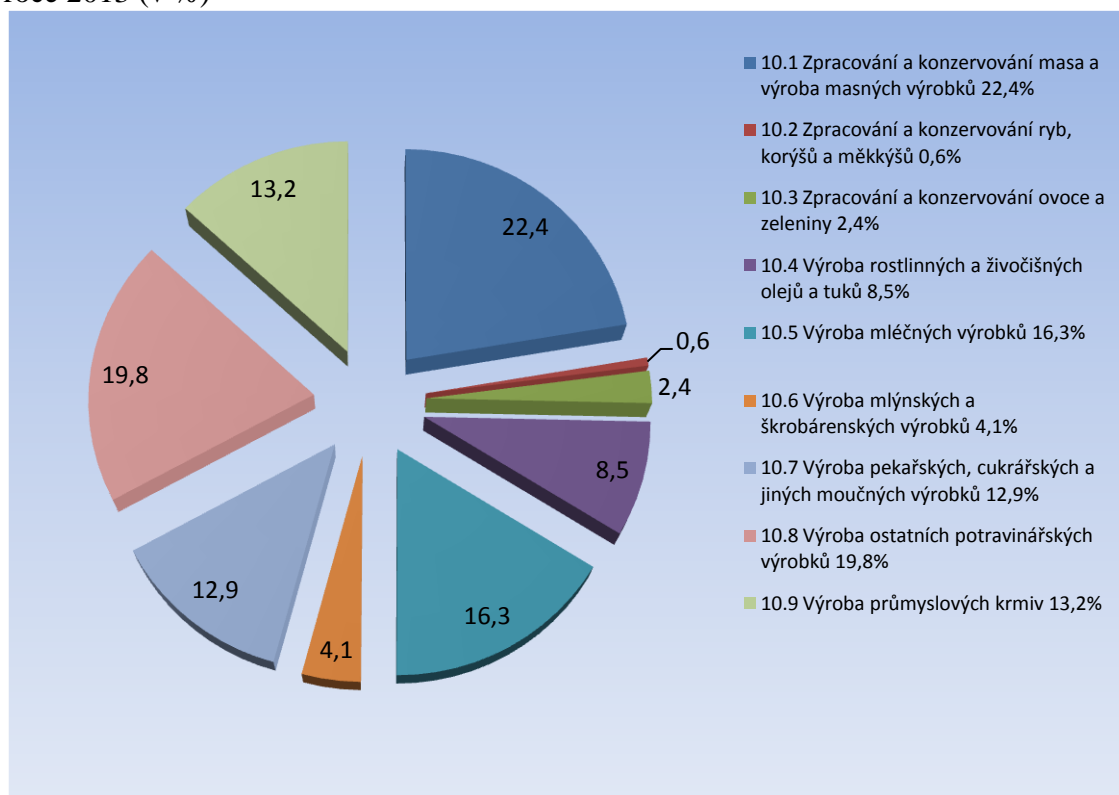
Z těchto výrobních tříd společnost Frujo, a.s. patří do **(10.39) – ostatní zpracování a konzervování ovoce a zeleniny**. Mezi další zpracovatele třídy (10.39) patří společnosti Hamé s.r.o., Alibona, a.s., NOVA, a.s., FRUTA Podivín, a.s., EFKO CZ, s.r.o., a KAND, s.r.o. z uvedených společností jsem použil ke srovnání dva největší konkurenty a to společnosti **Hamé s.r.o.** a **Alibona, a.s.**

V další části mé práce se pokusím porovnat dva hlavní konkurenty firmy z hlediska jejich finanční síly, tržní síly, lidských zdrojů, jaké jsou jejich cíle, slabé a silné stránky. Výzkum se uskuteční pomocí hlavních ukazatelů finanční analýzy a souhrnu statistického zjišťování dat uvedeném v Panorama potravinářského průmyslu 2014.

Společnost **Hamé s.r.o.** je přední potravinářskou firmou, zabývající se výrobou trvanlivých i chlazených potravin, jejíž tradice sahá k 20. létům minulého století.

Společnost **Alibona a.s.** je přední producent výrobků z ovoce a zeleniny, jako např. kompoty, sterilovaná jedno druhová zelenina, sterilované zeleninové směsi, zeleninové omáčky. Tyto výrobky jsou dodávány na trh pod obchodní značkou Alibona.

Graf 3 Podíl skupin CZ-NACE 10 na tržbách za prodej vlastních výrobků a služeb v roce 2013 (v %)



zdroj: Panorama potravinářského průmyslu 2014

Tabulka 5 Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb v letech 2011 až 2013 (mil. Kč)

CZ-NAZE Rok	10.1	10.2	10.3	10.4	10.5	10.6	10.7	10.8	10.9	Celkem 10
2011	51 663	1 882	5 641	9 343	38 880	9 110	31 598	44 735	28 520	221 373
2012	52 780	1 769	5 742	9165	38 148	9 491	31152	48 706	29 301	226 255
2013	51 703	1 874	5 666	10829	41 000	10002	27 371	45 202	34 441	228 088

zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 6 Tržní podíl Frujo, a.s. na výrobě potravinářských výrobků **CZ-NACE 10** za prodej vlastních výrobků a služeb letech 2011 – 2013 (v tis. Kč)

Položka	2011	2012	2013
CZ-NACE 10	221 372 930	226 255 026	228 088 456
Frujo, a.s.	438 178	533 724	531 048
Tržní podíl (%)	0,20	0,24	0,23

zdroj: vlastní zpracování

V tabulce můžeme zjistit, že firma Frujo, a.s. má pouze zanedbatelný tržní podíl.

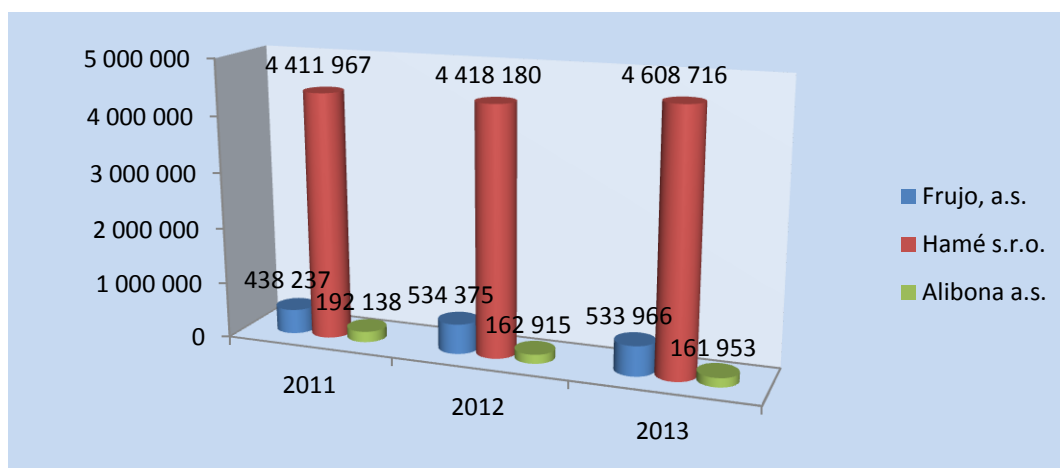
Společnost Frujo, a.s. velikostí tržeb patří mezi 0,5% firem v České republice.

Tabulka 7 Tržní podíl Frujo, a. s. na výrobní skupině **CZ-NACE 10.3** za prodej vlastních výrobků a služeb (tis. Kč)

Položka	2011	2012	2013
CZ-NACE 10.3	5 641 410	5 742 116	5 666 072
Frujo, a.s.	438 178	533 724	531 048
Tržní podíl (%)	7,77	9,29	9,37

zdroj: vlastní zpracování

Graf 4 Vývoj a srovnání tržeb (tis. Kč) srovnávaných společností v letech 2011 – 2013



zdroj: vlastní zpracování

Největších tržeb dosahuje Hamé s.r.o., která má mnohonásobně větší tržby než srovnávaný podnikatelský subjekt Frujo, a.s. a Alibona a.s.

Tabulka 8 Počet zaměstnanců u sledovaných společností v letech 2011 – 2013

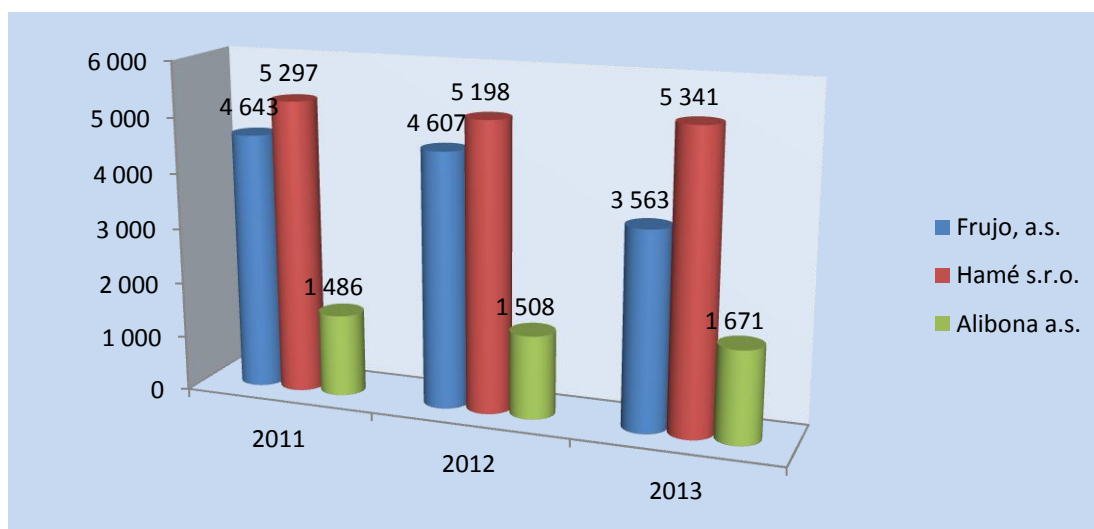
Položka	2011	2012	2013
Frujo, a.s.	115	116	123
Hamé s.r.o.	850	850	826
Alibona, a.s.	109	108	115

zdroj: vlastní zpracování

Největší počet zaměstnanců má firma Hamé s.r.o., u firmy Frujo, a.s. počet zaměstnanců se zvyšuje u Hamé s.r.o. naopak klesá.

Graf 5 Vývoj tržeb (tis. Kč) na jednoho zaměstnance u sledovaných společností v letech 2011 – 2013

zdroj: vlastní zpracování



Vývoj a srovnání rentability hlavních konkurentů

Pro kvalitní rozhodování o fungování podniku je připravit si kvalitní podklady. Aby mohla být tato data využita pro hodnocení finančního zdraví podniku, musí být podrobena finanční analýze. Z časového pohledu budu zkoumat roky 2011 – 2013, a to proto jak se firma vyvíjí až do současnosti. Na základě zjištěných skutečností můžeme predikovat budoucí vývoj. Nyní budou srovnány důležité ukazatele finanční analýzy sledovaných firem. Nejlepší výsledky budou označeny zelenou barvou.

Tabulka 9 Výsledky hospodaření sledovaných společností za rok 2011(tis. Kč)

Položka	Frujo, a.s.	Hamé s.r.o.	Alibona, a.s.
Provozní výsledek hospodaření	35 787	71 123	5 734
Finanční výsledek hospodaření	-2 409	70 675	-2 274
Výsledek hospodaření před zdaněním	33 378	141 798	3 460
Hospodářský výsledek za účetní období	26 625	133 457	3 460

zdroj: vlastní zpracování

Hamé s.r.o. jako jediná vykazuje zisk u finančního výsledku hospodaření.

Ukazatele rentability (výnosnost)

Rentabilita v sobě zahrnuje ukazatele poměřující zisk j jinými veličinami, aby se zhodnotila úspěšnost při dosahování podnikových cílů. Rentabilita je měřítkem schopnosti podniku vytvářet nové zdroje, dosahovat zisku použitím investovaného kapitálu.

Tabulka 10 Ukazatele rentability za rok 2011 (tis. Kč, %)

Položka	Frujo,a.s.	Hamé s.r.o.	Alibona, a.s.	Odvětví
Aktiva celkem	532 347	4 493 572	215 603	X
Vlastní kapitál	377 231	2 072 310	127 351	X
Rentabilita investice ROI ROI = čistý zisk/celkový kapitál	5,00	2,97	1,60	X
Rentabilita aktiv ROA ROA = EBIT/celková aktiva	6,72	4,34	2,44	8,75*
Rentabilita vlastního kapitálu ROE ROE = čistý zisk/vlastní kapitál	7,06	6,44	2,62	15,62*
Rentabilita dlouhodobého kapitálu ROCE ROCE=čistý zisk/(vlastní kapitál+dl.závazky)	6,61	4,38	2,62	X
Rentabilita tržeb ROS ROS = čistý zisk / tržby	6,08	3,02	1,80	X
Rentabilita nákladů ROC ROC = čistý zisk/celkové náklady	6,15	2,99	1,84	X

*BENCHMARKINGOVÝ DIAGNOSTICKÝ SYSTÉM FINANČNÍCH INDIKÁTORŮ INFA ZA ROK 2011

zdroj: vlastní zpracování

V roce 2011 má nejvyšší aktiva, vlastní kapitál a hospodářský výsledek společnost Hamé s.r.o., nejlepší ukazatele rentability má firma Frujo, a.s. Avšak u ukazatele ROE nedosahuje ani jedna firma průměru svého odvětví.

Tabulka 11 Výsledky hospodaření sledovaných společností za rok 2012 (tis.Kč)

Položka	Frujo, a.s.	Hamé s.r.o.	Alibona, a.s.
Provozní výsledek hospodaření	45 586	51 160	954
Finanční výsledek hospodaření	- 1 634	483 473	- 2371
Výsledek hospodaření před zdaněním	43 932	534 633	- 1417
Hospodářský výsledek za účetní období	35 194	540 179	- 1417

zdroj: vlastní zpracování

Kladný finanční výsledek hospodaření má jen firma Hamé s.r.o., zdrojem jsou Podíly v ovládaných a řízených osobách.

Tabulka 12 Ukazatele rentability za rok 2012 (tis.Kč, %)

Položka	Frujo, a.s.	Hamé s.r.o.	Alibona, a.s.	Odvětví
Aktiva celkem	528 004	5 171 551	189 674	X
Vlastní kapitál	412 401	2 610 454	127 351	X
Rentabilita vlastního kapitálu ROE ROE = čistý zisk/vlastní kapitál	8,53	20,69	-1,11	12,77*
Rentabilita dlouhodobého kapitálu ROCE ROCE=čistý zisk/(vlastní kapitál+dl.závazky)	8,12	15,13	-1,11	X
Rentabilita tržeb ROS ROS = čistý zisk / tržby	6,59	12,23	-0,87	X

*BENCHMARKINGOVÝ DIAGNOSTICKÝ SYSTÉM FINANČNÍCH INDIKÁTORŮ INFA ZA ROK 2012

zdroj: vlastní zpracování

V roce 2012 má nejlepší ukazatele rentability a největší majetek firma Hamé s.r.o.

Tabulka 13 Výsledky hospodaření sledovaných společností za rok 2013 (tis.Kč)

Položka	Frujo, a.s.	Hamé, a.s.	Alibona, a.s.
Provozní výsledek hospodaření	49 048	56 881	3 016
Finanční výsledek hospodaření	8 641	258 402	-1 416
Výsledek hospodaření před zdaněním	57 689	315 283	1 601
Hospodářský výsledek za účetní období	46 634	294 813	1 601

zdroj: vlastní zpracování

Do kladných čísel u finančního výsledku hospodaření se dostala v roce 2013 také firma Frujo, a.s.

Tabulka 14 Ukazatele rentability za rok 2013 (tis. Kč, %)

Položka	Frujo, a.s.	Hamé s.r.o.	Alibona, a.s.
Aktiva celkem	517 781	4 956 471	203 349
Vlastní kapitál	441 438	2 538 596	128 355
Rentabilita investice ROI ROI = čistý zisk/celkový kapitál	9,01	5,95	0,79
Rentabilita aktiv ROA ROA = EBIT/celková aktiva	11,26	7,49	1,31
Rentabilita vlastního kapitálu ROE ROE = čistý zisk/vlastní kapitál	10,56	11,61	1,25
Rentabilita dlouhodobého kapitálu ROCE ROCE=čistý zisk/(vlastní kapitál+dl.závazky)	10,18	8,81	1,25
Rentabilita tržeb ROS = čistý zisk / tržby	8,73	6,40	0,99
Rentabilita nákladů ROC ROC = čistý zisk/celkové náklady	9,19	6,42	0,95

zdroj: vlastní zpracování

V roce 2013 má největší majetek a rentabilitu vlastního kapitálu firma Hamé s.r.o., zbývající ukazatele má nejlepší firma Frujo, a.s. Jeden z nejsledovanějších ukazatelů ROE má největší Hamé s.r.o. v roce 2012. Ve všech sledovaných letech u společností Frujo, a.s. a Hamé s.r.o. je rentabilita vlastního kapitálu vyšší, než hodnota rentability celkového kapitálu, z čehož vyplývá, že by měl fungovat ziskový účinek finanční páky a užití cizího kapitálu tak zvyšovat rentabilitu kapitálu vlastního.

Ukazatele zadluženosti

Ukazatele zadluženosti posuzují finanční strukturu firmy z dlouhodobého hlediska. Slouží jako indikátor výše rizika, které firma podstupuje při určité struktuře vlastních a cizích zdrojů. Zároveň slouží jako míra schopnosti firmy znásobit své zisky využitím vlastního kapitálu.

Tabulka 15 Ukazatele zadluženosti za rok 2011

Položka	Frujo, a.s.	Hamé s.r.o.	Alibona a.s.	Doporučované hodnoty
Celková zadluženost (v %) = cizí kapitál / celková aktiva	29,1	53,9	38,7	50
Koeficient samofinancování (v %) = vlastní kapitál / celková aktiva	70,9	46,1	61,3	49,09*
Ukazatel zadluženosti vlastního kapitálu (v Kč) = cizí kapitál / vlastní kapitál	0,41	1,16	0,63	0,13*
Ukazatel úrokového krytí = EBIT / nákladové úroky	12,08	3,51	2,91	>3
Finanční páka = aktiva / vlastní kapitál	1,41	2,17	1,63	X

*BENCHMARKINGOVÝ DIAGNOSTICKÝ SYSTÉM FINANČNÍCH INDIKÁTORŮ INFA ROK 2011

zdroj: vlastní zpracování, X – není definováno

Součet celkové zadluženosti a koeficientu samofinancování nám dává 1 resp. 100%. Podle doporučených hodnot by měl být vlastní a cizí kapitál v poměru 50:50. V tomto poměru ukazatelů je nejlepší Hamé s.r.o., ale nejmenší celkovou zadluženost má Frujo, a.s. Ukazatel zadluženosti vlastního kapitálu by měl být vyšší než 0, což splňují všechny firmy, nejmenší hodnotu má Frujo, a.s. Ukazatel úrokového krytí by měl být větší než 3, u tohoto ukazatele neprošla jen firma Alibona, a.s., doplňkový ukazatel finanční páky vyjadřuje poměr celková aktiva/vlastní kapitál. Nejlepší poměr má firma Frujo, a.s.

Tabulka 16 Ukazatele zadluženosti za rok 2012

Položka	Frujo, a.s.	Hamé s.r.o.	Alibona a.s.	Doporučované hodnoty
Celková zadluženost (v %) = cizí kapitál / celková aktiva	21,9	49,5	32,9	50
Koeficient samofinancování (v %) = vlastní kapitál / celková aktiva	78,1	50,5	67,1	50,34*
Ukazatel zadluženosti vlastního kapitálu (v Kč) = cizí kapitál / vlastní kapitál	0,28	0,98	0,49	0,14*
Ukazatel úrokového krytí = EBIT / nákladové úroky	23,66	10,76	0,07	>3
Finanční páka = aktiva / vlastní kapitál	1,28	1,98	1,49	X

*BENCHMARKINGOVÝ DIAGNOSTICKÝ SYSTÉM FINANČNÍCH INDIKÁTORŮ INFA ROK 2012

zdroj: vlastní zpracování, X – není definováno

V roce 2012 jsou ukazatele nejlepší u společnosti Frujo, a.s. a totožné s rokem 2011.

Tabulka 17 Ukazatele zadluženosti za rok 2013

Položka	Frujo, a.s.	Hamé s.r.o.	Alibona a.s.	Doporučované hodnoty
Celková zadluženost (v %) = cizí kapitál / celková aktiva	14,7	48,8	36,9	50
Koeficient samofinancování (v %) = vlastní kapitál / celková aktiva	85,3	51,2	63,1	50,34*
Ukazatel zadluženosti vlastního kapitálu (v Kč) = cizí kapitál / vlastní kapitál	0,17	0,93	0,58	0,14*
Ukazatel úrokového krytí = EBIT / nákladové úroky	77,57	6,25	2,52	>3
Finanční páka = aktiva / vlastní kapitál	1,17	1,95	1,58	X

*BENCHMARKINGOVÝ DIAGNOSTICKÝ SYSTÉM FINANČNÍCH INDIKÁTORŮ INFA ROK 2012

zdroj: vlastní zpracování, X – není definováno

Základním ukazatelem, kterým se zpravidla vyjadřuje celková zadluženost, je poměr celkových závazků k celkovým aktivům. Čím vyšší je hodnota tohoto ukazatele, tím vyšší je riziko věřitelů. Nejlepší hodnoty dosahuje společnost Frujo, a.s.

Vývoj a srovnání aktivity

Aktivita a její ukazatele měří efektivnost podnikatelské činnosti a využití zdrojů podle rychlosti obratu vybraných položek rozvahy. Jejich rozbor má sloužit k hledání odpovědi na otázku, jak hospodaříme s aktivy a jaké má toto hospodaření vliv na výnosnost a likviditu. Ukazatele aktivity se zabývají především oběžnými aktivy a krátkodobými závazky, což znamená, že vyhodnocujeme dobu obratu zásob, pohledávek a závazků. Nejdůležitější z této oblasti je souměření doby obratu pohledávek a závazků, neboť z hlediska finančního hospodaření firmy půjde o dodržování obchodně úvěrové politiky. Mělo by platit, že doba obratu závazků bude obecně delší než doba obratu pohledávek, neboť v opačném případě by docházelo k druhotné platební neschopnosti.

Tabulka 18 Ukazatele aktivity za rok 2011

Položka	Frujo, a.s.	Hamé s.r.o.	Alibona a.s.	Průměrné hodnoty
Obrat celkových aktiv = tržby / celková aktiva	0,82	0,98	0,89	1,6-2,9
Obrat oběžných aktiv = tržby / oběžná aktiva	1,77	3,26	1,23	X
Obrat zásob = tržby / zásoby	3,12	9,22	1,72	X
Doba obratu zásob (dny) = zásoby / (tržby / 365)	117	40	213	X
Obrat pohledávek = tržby / pohledávky	4,11	5,43	4,65	X
Doba obratu pohledávek (dny) = pohledávky / (tržby / 365)	89	67	78	X
Doba obratu závazků (dny) = krátkodobé závazky / (tržby / 365)	46	87	53	X

zdroj: vlastní zpracování, X: není definováno

Ani jedna firma nemá obrat celkových aktiv v průměrných hodnotách, společnosti mají vysoké stavy majetku, měly by ho buď, odprodat nebo zvýšit tržby. Obrat zásob má firma Hamé s.r.o. téměř 3x větší než Frujo, a.s. Doba obratu zásob má firma Hamé s.r.o. téměř 3x nižší než Frujo, a.s, ukazatel by měl mít co nejnižší hodnotu. Obrat pohledávek mají všechny tři firmy téměř na stejné úrovni, při čemž platí, že čím rychlejší je obrat pohledávek, větší hodnota ukazatele, tím rychleji podnik inkasuje své

pohledávky. Doba obratu pohledávek, hodnota by měla odpovídat průměrné době splatnosti faktur.

Tabulka 19 Ukazatele aktivity za rok 2012

Položka	Frujo, a.s.	Hamé s.r.o.	Alibona a.s.	Průměrné hodnoty
Obrat celkových aktiv = tržby / celková aktiva	1,01	0,85	0,86	1,6-2,9
Obrat oběžných aktiv = tržby / oběžná aktiva	2,09	3,11	1,21	X
Obrat zásob = tržby / zásoby	3,49	8,84	1,68	X
Doba obratu zásob (dny) = zásoby / (tržby/365)	104	41	218	X
Obrat pohledávek = tržby / pohledávky	6,94	5,04	4,79	X
Doba obratu pohledávek (dny) = pohledávky / (tržby/365)	53	72	76	X
Doba obratu závazků (dny) = krátk. závazky / (tržby/365)	36	55	52	X

zdroj: vlastní zpracování, X: není definováno

V roce 2012 měla firma Frujo, a.s. ukazatele obrat celkových aktiv, obrat pohledávek a dobu obratu pohledávek lepší než firmy Hamé s.r.o. a Alibona, a.s.

Tabulka 20 Ukazatele aktivity za rok 2013

Položka	Frujo, a.s.	Hamé s.r.o.	Alibona a.s.	Průměrné hodnoty
Obrat celkových aktiv = tržby / celková aktiva	1,03	0,93	0,80	1,6-2,9
Obrat oběžných aktiv = tržby / oběžná aktiva	2,05	3,03	1,10	X
Obrat zásob = tržby / zásoby	3,45	9,2	1,50	X
Doba obratu zásob (dny) = zásoby / (tržby/365)	106	40	243	X
Obrat pohledávek = tržby / pohledávky	6,55	5,09	4,90	X
Doba obratu pohledávek (dny) = pohledávky / (tržby/365)	56	72	74	X
Doba obratu závazků (dny) = krátk. závazky / (tržby/365)	26	62	55	X

zdroj: vlastní zpracování, X - není definováno

V roce 2013 měla firma opět ukazatele obrat celkových aktiv, obrat pohledávek a dobu obratu pohledávek lepší než firmy Hamé s.r.o. a Alibona, a.s.

Tabulka 21 Shrnutí nejdůležitějších závěrů Porterova modelu 5 konk. sil

Příležitosti	Hrozby
✓ dobrá pověst u kupujících	✓ Dodavatel nadnárodním společností ✓ Vstup nových firem s nekvalitními levnými potravinami ✓ Zvyšování ceny strategické suroviny (cukr)

zdroj: vlastní zpracování

2.4 Finanční analýza

Tato část je věnována rozboru účetních výkazů Rozvahy v plném rozsahu a Výkazu zisku a ztráty v plném rozsahu. V analýze srovnám rok 2013 proti změnám roku 2012. Nebudou rozebírány všechny výkazové položky, pouze ty nejdůležitější a ty, u kterých došlo ke změnám. Pomocné údaje jsem čerpal také z přílohy účetní závěrky za rok 2013 a auditorské zprávy za 2013.

Horizontální analýza účetních výkazů

V horizontální analýze účetních výkazů porovnám změny položek jednotlivých výkazů v časové posloupnosti. Vypočítám absolutní výši změny a její procentní vyjádření k výchozímu roku.

Vertikální analýza účetních dokladů

Pomocí vertikální analýzy dojde k určení poměru jednotlivých účetních výkazů jako procentnímu podílu k jediné zvolené základně položené jako 100%. Pro rozbor rozvahy je za základnu zvolena výše aktiv (pasiv) a pro rozbor výkazů zisku a ztráty velikost celkových výnosů.

Tabulka 22 Horizontální a vertikální analýza Rozvahy v plném rozsahu

Rozvaha v plném rozsahu											
označení	AKTIVA		řádek	Běžné účetní období			Minulé účet. období	Horizontální analýza rozvahy v plném rozsahu		Vertikální analýza rozvahy v plném rozsahu	
A	b		c	Brutto	Korekce	Netto	Netto				
				2013	2013	2013	2012	Absolutní změna proti minulému roku	Poměrový rozdíl změna oproti min. období v %	Procentní podíl Aktiva celkem 2013	Procentní podíl k Aktiva celkem 2012
	AKTIVA CELKEM (ř. 02+03+3 +63)		001	879 096	-361315	517781	528 004	-10 223	-1,94%	100,00%	100,00%
Hodnota Aktiva celkem cca 879 milionů Brutto nasvědčuje tomu, že uvedená firma patří dle předpisů EU mezi střední. Pokles aktiv o 10 233 tis. Kč, což znamená, že firma snížila svou hodnotu o 1,94%.											
Komentář k celkovým aktivům: aktiva celkem tvoří ze 46,41% dlouhodobý majetek, z 50,37% z oběžných aktiv, zbytek 3,22% tvoří časové rozlišení, tohle procentní rozdělení vychází z potřeby náročné na strojní zařízení, budovy a materiál.											
A.		Pohledávky za upsaný základní kapitál	002	0	0	0	0				
B.		Dlouhodobý majetek (ř. 04 + 13 + 23)	003	597 164	-356867	240 297	250 159	-9 862	-3,94	46,41	47,38
Pokles dlouhodobého majetku o 9 862 tis. Kč. Odpisy za rok 2013 jsou 13 004 tis. Kč, tzn. Přírůstek dlouhodobého majetku o 3 142 tis. Kč.											
B.	I.	Dlouhodobý nehm. majetek (ř. 05 až 12)	004	1 525	-777	748	350	398	113,71	0,14	0,07
Zvýšení dlouhodobého nehmotného majetku 398 tis. Kč, oproti min. roku se zvýšil o 113,71 %, ale celkově tvoří jen 0,14% z celkových aktiv.											
B.	I.	1 Zřizovací výdaje	005	0	0	0	0				
		2 Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje	006	0	0	0	0				
		3 Software	007	1 525	-777	748	0	748	100,00	0,14	0,00
Zvýšení software o 748 tis. Kč., v minulé období firma software neměla. Odpisy jsou 777 tis. Kč, tj. cca 1/2 z brutto, můžeme se domnívat, že firma už má nehmotný majetek s nulovou zůstatkovou cenou, a že nový majetek má cenu cca 700 tis. Kč.											
		4 Ocenitelná práva	008	0	0	0	0				
		5 Goodwill	009	0	0	0	0				
		6 Jiný dlouhodobý nehmotný majetek	010	0	0	0	0				

		7	Nedokončený dlouhod. nehmot. majetek	011	0	0	0	350	-350	-100,00		0,07
Zúčtování nedokončeného software z předešlého období v částce 350 tis. Kč.												
		8	Poskyt. zálohy na dl. nehmot. majetek	012	0	0	0	0				
Komentář k dlouhodobému nehmotnému majetku: firma nevlastní žádný high-tech advantage, nemá výzkum a vývoj, nevlastní žádné patenty a licence, které by využila jako konkurenční výhodu ke generování vyšších tržeb, nedisponuje ani složitým či moderním softwarem.												
B.	II.		Dlouhodobý hmotný majetek (ř.14až 22)	013	586 639	-356 090	230 549	240 709	-10 160	-4,22	44,53	45,59
Pokles dlouhodobého hmotného majetku o 10 160 tis. Kč. DHM tvoří 44,53% z aktiv celkem, tj. pokles o 4,22%. Odpisy tvoří celkem 60,70%.												
B.	II.	1	Pozemky	014	3 047	0	3 047	3 047	0	0,00	0,59	0,58
U pozemků v hodnotě 3 047 tis. Kč nedošlo k žádné změně. Společnost má vlastní pozemky tzn., budovy stojí na vlastním, nemusí platit nájemné.												
		2	Stavby	015	296 361	-103 015	193 346	195 797	-2 451	-1,25	37,34	37,08
U staveb došlo k poklesu o 2 451 tis. Kč., cca 1/3 staveb je odepsána, stavby tvoří 37,34% celkových aktiv.												
		3	Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	016	286 470	-253 075	33 395	36 406	-3 011	-8,27	6,45	6,90
Pokles samostat. věcí a soubor movitých věcí o 3 011 tis. Kč, tj. 8,27%. Movité věci jsou z cca 88% odepsány a tvoří 6,45 % z celkových aktiv.												
		4	Pěstitelské celky trvalých porostů	017	0	0	0	0				
		5	Dospělá zvířata a jejich skupiny	018	0	0	0	0				
		6	Jiný dlouhodobý hmotný majetek	019	9	0	9	9	0	0,00	0,002	0,002
U jiného dl. majetku nedošlo ke změně, může jít např. o umělecká díla a sbírky. Oproti celkovým aktivům tvoří zanedbatelnou položku.												
		7	Nedokončený dlouhod. hmotný majetek	020	752	0	752	250	502	200,80	0,15	0,05
Firma se snaží o modernizaci, navýšila nedokončený dlouhodobý majetek o 502 tis. Kč. Oproti celkovým aktivům tvoří zanedbatelnou položku.												
		8	Poskytnuté zálohy na dlouh. hm. majetek	021	0	0	0	5 200	-5 200	-100,00		0,98
Zúčtování zálohy na dlouhodobý hmotný majetek. Firma modernizovala svá dlouhodobá aktiva ve výši 5 200 tis. Kč, k celkovým. aktivům ve výši cca 1%. Může se jednat o větší akci, kdy dodavatelský podnik potřebuje peníze na tvorbu této investice.												
		9	Oceňovací rozdíl k nabytému majetku	022	0	0	0	0				
Oceňovací rozdíl k nabytému majetku firma nevyužívala.												
Komentář k dlouhodobému hmotnému majetku: dlouhodobý hmotný majetek tvoří stavby, samostatné věci a soubor movitých věcí, pozemky, jiný dlouhodobý hmotný majetek, nedokončený majetek a zálohy (které byly z minulého roku zúčtovány). Největší položku tvoří rozsáhlé stavby, které po 10-15 letech nepotřebují větší údržbu. Druhou největší položku tvoří zastaralé stroje, které jen technicky zhodnocuje. Pokud, chce být												

firma v budoucnu konkurence schopná, musí se odhodlat k rozsáhlé modernizaci, technologii výrobního zařízení.												
B.	III		Dlouhodobý finan. majetek (ř. 24 až 30)	023	9 000	0	9 000	9 100	-100	-1,10	1,74	1,72
B.	III	1	Podíly – ovládaná osoba	024	9 000	0	9 000	9 100	-100	-1,10	1,74	1,72
Firma prodala podíly ve výši 100 tis. Kč. Snížily se o 1,10% a tvoří 1,74% z celkových aktiv.												
		2	Podíly v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	025	0	0	0	0				
		3	Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly	026	0	0	0	0				
		4	Půjčky a úvěry – ovládaná nebo ovládající osoba, podstatný vliv	027	0	0	0	0				
		5	Jiný dlouhodobý finanční majetek	028	0	0	0	0				
		6	Pořizovaný dlouhodobý finanční majetek	029	0	0	0	0				
		7	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek	030	0	0	0	0				
Komentář k dlouhodobému finančnímu majetku: firma vlastní podíly v ovládané společnosti za 9 000 tis. Kč, z toho plyne kapitálová propojenost na odběratele, ale tím také přijímá rizika z takové činnosti vyplývající.												
C.			Oběžná aktiva (ř. 32 + 39 + 48 + 58)	031	265 254	-4 448	260 806	255 453	5 353	2,10	50,37	48,38
C.	I.		Zásoby (ř. 33 až 38)	032	157 650	-2 911	154 739	152 943	1 796	1,17	29,89	28,97
Zásoby se zvýšily o 1 796 tis. Kč, tj. 1,17% a tvoří 29,89% k Aktivům celkem a 59,34% oběžných aktiv.												
C.	I.	1	Materiál	033	128 864	-2 911	125 953	124 220	1 733	1,40	24,33	23,53
Materiál se zvýšil o 1 733 tis. Kč a tvoří cca 1/4 aktiv celkem a 1/2 oběžných aktiv. Byly vytvořeny opravné položky k materiálu ve výši 2 911 tis. Kč. Materiál na skladě má firma 5,6 krát větší než jsou závazky z obchodních vztahů a spotřeba materiálu a energie za celý rok je jen 2,78 krát větší než je vykazovaný materiál.												
		2	Nedokončená výroba a polotovary	034	6 643	0	6 643	4 938	1 705	34,53	1,28	0,94
Nedokončená výroba a polotovary se zvýšily o 1 705 tis. Kč. NV tvoří 1,28% celkových aktiv tj. 2,54% oběžných aktiv.												
		3	Výrobky	035	21 935	0	21 935	23 609	-1 674	-7,09	4,24	4,47

Výrobky se snížily oproti min. roku o 1 674 tis Kč. Výrobky tvoří 4,24% celkových aktiv tj. 8,42% oběžných aktiv. Stav zásob nedokončené výroby a výrobků se zvýšil o (1 705 – 1 674) tj. 31 tis. Kč. Ve výkazu zisků a ztrát je uvedena změna stavu NV ve výši 661 tis. Kč, rozdíl může představovat manka, spotřebu na propagaci atd. Výrobky jsou cca 3,3 krát vyšší než nedokončená výroba.

Komentář k zásobám: Zůstatek zásob tvoří téměř 1/3 tržeb, tzn., že má na skladě zásoby na 4 měsíce výroby. Nedokončená výroba oproti materiálu nasvědčuje na krátký výrobní cyklus avšak materiálu je na skladě téměř 19 krát více. Měsíční tržby činí průměrně 44 254 tis. Kč, tzn. výrobky na skladě má na pokrytí cca 1/2 měsíce. Takový to stav zásob u potravinářské firmy by se dal nazvat špatným, protože váže peněžní prostředky a způsobuje firmě problémy s cash flow.

		4	Mladá a ostatní zvířata a jejich skupiny	036	0	0	0	0				
		5	Zboží	037	208	0	208	176	32	18,18	0,04	0,03

Jak už jsem se zmiňoval, firma nepodniká se zvířaty. Zboží se zvýšilo o 32 tis. Kč. A tvoří zanedbatelnou položku zásob.

		6	Poskytnuté zálohy na zásoby	038	0	0	0	0				
C.	II		Dlouhodobé pohledávky (ř. 40 až 47)	039	0	0	0	0				
C.	II	1	Pohledávky z obchodních vztahů	040	0	0	0	0				
		2	Pohledávky – ovládaná nebo ovládající osoba	041	0	0	0	0				
		3	Pohledávky – podstatný vliv	042	0	0	0	0				
		4	Pohledávky za společníky, členy družstva a za účastníky sdružení	043	0	0	0	0				
		5	Dlouhodobé poskytnuté zálohy	044	0	0	0	0				
		6	Dohadné účty aktivní	045	0	0	0	0				
		7	Jiné pohledávky	046	0	0	0	0				
		8	Odložená daňová pohledávka	047	0	0	0	0				
C.	III.		Krátkodobé pohledávky (ř. 49 až 57)	048	83 079	-1 537	81 542	76 961	4 581	5,95	15,75	14,58

Krátkodobé pohledávky se zvýšily oproti minulému roku o 4 581,- Kč a tvoří 15,75% k celkovým aktivům a 31,27% k oběžným aktivům. Jsou tvořeny opravné položky k pohledávkám ve výši 1 537 tis. Kč.

C.	III.	1	Pohledávky z obchodních vztahů	049	76 377	-1 308	75 069	75 702	-633	-0,84	14,50	14,34
----	------	---	--------------------------------	-----	--------	--------	--------	--------	------	-------	-------	-------

Pohledávky z obchodních vztahů se snížily o 633 tis. Kč netto, z celkových aktiv tvoří 14,5%. Jsou tvořeny opravné položky k pohledávkám ve výši 1 308 tis. Kč. Může jít např. o pohledávky přihlášené do konkursního řízení. Tržby za vlastní výrobky oproti min. roku klesly přesně o 0,5% a pohledávky z obchodního styku klesly o 0,84% což kopíruje výnosy a mají, totožnou splatnost což naznačuje, že můžou mít na smlouvané stejné odběratele.

		2	Pohledávky – ovládaná nebo ovládající osoba	050	0	0	0	0				
		3	Pohledávky – podstatný vliv	051	0	0	0	0				
		4	Pohledávky za společníky, členy družstva a za účastníky sdružení	052	0	0	0	0				
		5	Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	053	0	0	0	0				
		6	Stát – daňové pohledávky	054	1 007	0	1 007	532	475	89,29	0,19	0,10
Stát – daňové pohledávky se zvýšily o 475 tis. Kč. Může se jednat o pohledávku za finančním úřadem za přeplatek z DPH.												
		7	Krátkodobé poskytnuté zálohy	055	1 654	-229	1 425	667	758	113,64	0,28	0,13
Krátkodobé poskytnuté zálohy se zvýšily o 758 tis. Kč, tj. 113,64%. Může se jednat o zálohy za platby např. energie, materiálu a služeb. Zálohy tvoří 3,76% z krátkodobých závazků. To by mohlo značit, že firma má nadprůměrné postavení na trhu jako odběratel. Byla vytvořena opravná položka ke krátkodobé poskytnuté záloze ve výši 229 tis. Kč. Dodavatel převzal peníze, ale nedodal materiál, nebo služby.												
		8	Dohadné účty aktivní	056	1 546	0	1 546	61	1 485	2 434,43	0,30	0,01
Dohadné účty aktivní se zvýšily o 1 485 tis. Kč., oproti minulému roku se zvýšily mnohonásobně. Může se jednat o pohledávky náhrady škod z provozní činnosti za pojišťovnami.												
		9	Jiné pohledávky	057	2 495	0	2 495	-1	2 496	-249 600,00	0,48	-0,0002
Jiné pohledávky se zvýšily ze záporné hodnoty -1 na 2 495 tis. Kč. Může se jednat např. o půjčky.												
<u>Komentář ke krátkodobým pohledávkám:</u> Firma by se měla snažit snížit o co možná nejvíce svou vázanost kapitálu v pohledávkách z obchodního styku. Při průměrných měsíčních tržbách 44 254 tis. Kč jsou krátkodobé pohledávky z obchodního styku splatné 1,7 měsíce. Firma má průměrné postavení na trhu jako dodavatel, bereme-li v úvahu průměrnou splatnost 1 měsíc, s tím, že dodává i obchodním řetězcům.												
C.	IV.		Krátkodobý finanční majetek (ř. 59 až 62)	058	24 525	0	24 525	25 549	-1 024	-4,01	4,74	4,84
Krátkodobý finanční majetek ve výši 24 525 tis. Kč oproti minulému roku poklesl o 1 024 tis. Kč., z celkových aktiv tvoří krátkodobý finanční majetek 4,74%.												
C.	IV.	1	Peníze	059	173	0	173	108	65	60,19	0,03	0,02
Peníze ve výši 173 tis. Kč se zvýšily o 65 tis. Kč. Z celkových aktiv tak peníze tvoří 0,03%, většina plateb se realizuje přes bankovní účet.												
		2	Účty v bankách	060	24 352	0	24 352	25 441	-1 089	-4,28	4,70	4,82
Na účtech v bankách se hodnota snížila o 1 089 tis. Kč. Účty v bankách tvoří 55% měsíčních průměrných tržeb. Krátkodobé pohledávky převyšují krátkodobé závazky o 43 664 tis. Kč, neměla by mít firma potíže s cash flow při stejné splatnosti daňových dokladů.												
		3	Krátkodobé cenné papíry a podíly	061	0	0	0	0				

Firma neinvestuje do krátkodobých cenných papírů, protože v podmínkách ČR není tato oblast nikterak rozšířená.											
		4	Požizovaný krátkodobý finanční majetek	062	0	0	0	0			
Komentář ke krátkodobému finančnímu majetku: účty v bankách představují naprostou většinu krátkodobého finančního majetku, ze kterých je schopna platit v termínech splatnosti všechny své závazky uvedené v pasivech rozvahy.											
D.	I.		Časové rozlišení (ř. 64 až 66)	063	16 678	0	16 678	22 392	-5 714	-25,52	3,22
D.	I.	1	Náklady příštích období	064	16 678	0	16 678	22 392	-5 714	-25,52	3,22
Náklady příštích období se snížily meziročně o 5 714tis. Kč tj. 25,52% Může se jednat o časové rozlišení nákladů za leasing. Tvoří v roce 2013 3,22% z celkových aktiv.											
		2	Komplexní náklady příštích období	065	0	0	0	0			
		3	Příjmy příštích období	066	0	0	0	0			

značení a	PASIVA b			řádek c	Běžné účetní období 2013	Minulé účetní období 2012	Horizontální analýza rozvahy		Vertikální analýza rozvahy			
							Absolutní změna proti min. roku	Poměrový rozdíl proti min. období v %	Procentní podíl k Pasiva celkem 2013	Procentní podíl k Pasiva celkem 2012		
	PASIVA CELKEM (ř. 68 + 86 + 119)			067	517 781	528 004	-10 223	-1,94	100,00%	100,00%		
Pasiva celkem poklesla oproti minulému roku o 10 223 tis. Kč, v procentní vyjádření poklesly o 1,94%.												
A.		Vlastní kapitál (ř. 69 + 73 + 80 + 82 + 85)			068	441 438	412 401	29 037	7,04	85,26	78,11	
Vlastní kapitál se zvýšil o 29 037tis. Kč, tj. o 7,04% a tvoří 85,26% celkových pasiv.												
A.	I.		Základní kapitál (ř. 70 až 72)			069	36 500	36 500	0	0,00	7,05	6,91
		1	Základní kapitál			070	36 500	36 500	0	0,00	7,05	6,91
		2	Vlastní akcie a vlastní obchodní podíly (-)			071	0	0				
		3	Změny základního kapitálu			072	0	0				
Základní kapitál se nezměnil 36 500 tis. Kč a tvoří 7,05 celkových pasiv. Základní kapitál několikanásobně převyšuje hodnotu potřebnou pro založení neveřejné a.s. 2 mil. Kč. Vlastní akcie ani změny základního kapitálu společnost neeviduje.												

A.	II.		Kapitálové fondy (ř. 74 až 79)	073	0	0				
A.	II.	1	Emisní ážio	074	0	0				
		2	Ostatní kapitálové fondy	075	0	0				
		3	Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků	076	0	0				
		4	Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách	077	0	0				
		5	Rozdíly z přeměn společností	078	0	0				
		6	Rozdíly z ocenění při přeměnách společností	079	0	0				
A.	III.		Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku (ř. 81 + 82)	080	7 300	7 300	0	0,00	1,41	1,38
A.	III.	1	Zákonný rezervní fond / Nedělitelný fond	081	7 300	7 300	0	0,00	1,41	1,38
		2	Statutární a ostatní fondy	082	0	0				
Rezervní fond resp. Zákonný fond je 7 300 tis. Kč a tvoří 1,41% celkových pasiv, proti minulému roku se nezměnil. Firma tvořila kapitálový fond dle zákona, který stanovuje zákonnou výši pro a.s.										
A.	IV		Výsledek hospodaření minulých let (ř. 84 až 86)	083	351 004	333 407	17 597	5,28	67,79	63,14
A.	IV	1	Nerozdělený zisk minulých let	084	351 004	333 407	17 597	5,28	67,79	63,14
		2	Neuhrazená ztráta minulých let	085	0	0				
		3	Jiný výsledek hospodaření minulých let	086	0	0				
Dle výše nerozděleného zisku minulých let je firma dlouhodobě zisková, hospodářský výsledek minulých let, resp. nerozdělený zisk minulých let se zvýšil o 17 597 tis. Kč a tvoří 67,79% celkových pasiv. Z roku 2012 z výsledku hospodaření běžného účetního období bylo převedeno 50% tj. 17 597 tis. Kč do nerozděleného zisku minulých let. Firma nevykazuje ztrátu minulých let ani jiný výsledek hospodaření minulých let.										
A.	V.		Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-) /ř.01-(+69+73+79+83+88+121)/	087	46 634	35 194	11 440	32,51	9,01	6,67
Hospodářský výsledek běžného účetního období se zvýšil o 11 440 tis. Kč, tj. 32,51% a tvoří 9,01% celkových pasiv a 8,78% z celkových tržeb za prodej vlastních výrobků a služeb. <u>Komentář k vlastnímu kapitálu:</u> na vlastním kapitálu se podílí základní kapitál 8,26 %, rezervní fondy 1,65%, výsledek hospodaření minul. let 79,52% a výsledek hospodaření běžného účet. období 10,57%. Největší procento tedy tvoří výsledek hospodaření min. let respektive nerozdělený zisk minulých let. Výše částky nerozděleného zisku může značit, že majitel upřednostňuje rozvoj firmy a zvyšování její hodnoty před osobním čerpáním těchto zdrojů. Poměr výsledku hospodaření běžného účetního období a tržeb je 8,78% a odpovídá oboru společnosti.										

B.			Cizí zdroje (ř. 89 + 94 + 105 + 117)	088	76 343	115 603	-39 260	-33,96	14,74	21,89
Cizí zdroje se snížily o 39 260 tis. Kč, což je 40% oproti minulému období a tvoří 14,74% z celkových pasiv.										
B.	I.		Rezervy (ř. 90 až 93)	089	0	0				
B.	I.	1	Rezervy podle zvláštních právních předpisů	090	0	0				
		2	Rezerva na důchody a podobné závazky	091	0	0				
		3	Rezerva na daň z příjmů	092	0	0				
		4	Ostatní rezervy	093	0	0				
Komentář k rezervám: vzhledem k výši majetku společnosti a zásadou opatrnosti při vedení účetnictví by rezervy na opravu a údržbu dlouhodobého majetku měly být tvořeny.										
B.	II.		Dlouhodobé závazky (ř. 95 až 104)	094	16 465	20 972	-4 507	-21,49	3,18	3,97
Dlouhodobé závazky se snížily o 4 507 tis. Kč a tvoří 3,18% celkových pasiv.										
B.	II.	1	Závazky z obchodních vztahů	095	0	0				
		2	Závazky – ovládaná nebo ovládající osoba	096	0	0				
		3	Závazky – podstatný vliv	097	0	0				
		4	Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení	098	0	0				
		5	Dlouhodobé přijaté zálohy	099	0	0				
		6	Vydané dluhopisy	100	0	0				
		7	Dlouhodobé směnky k úhradě	101	0	0				
		8	Dohadné účty pasivní	102	0	0				
		9	Jiné závazky	103	15 557	20 096	-4 539	-22,59	3,00	3,81
Jiné závazky se snížily o 4 539 tis. Kč a tvoří 3% celkových pasiv, mohlo by se jednat např. o leasingové smlouvy.										
		10	Odložený daňový závazek	104	908	876	32	3,65	0,175	0,17
Odložený daňový závazek tzv. odložená daň se zvýšila o 32 tis. Kč, tj. 3,65% nárůst oproti minulému roku a tvoří nepatrné % z celk. pasiv.										
Komentář k dlouhodobým závazkům: dlouhodobé závazky tvoří jiné závazky, kde by se mohlo jednat o leasingové splátky a odložená daň je stanovena ve výši daně z rozdílu daňových a účetních zůstatkových cen dlouhodobého majetku k 31. 12. 2013.										
B.	III.		Krátkodobé závazky (ř. 106 až 116)	105	37 878	52 131	-14 253	-27,34	7,32	9,87
Krátkodobé závazky poklesly o 14 253 tis. Kč, tj. 27,34% oproti minulému období a tvoří 7,32% z celkových pasiv.										

B.	III.	1	Závazky z obchodních vztahů	106	27 874	43 659	-15 785	-36,16	5,38	8,27
Závazky z obchodních vztahů poklesly o 15 785 tis. Kč, tj. o 36,16% a tvoří 5,38% z celkových pasiv.										
		2	Závazky – ovládaná nebo ovládající osoba	107	0	0				
		3	Závazky – podstatný vliv	108	0	0				
		4	Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení	109	0	0				
		5	Závazky k zaměstnancům	110	3 679	3 651	28	0,77	0,71	0,69
Závazky k zaměstnancům se zvýšily o 28 tis. Kč tj. 0,77%, oproti minulému období zůstaly téměř nezměněny a z celkových pasiv tvoří 0,71%. Závazky – ovládaná nebo ovládající osoba, závazky – podstatný vliv, závazky ke společníkům společnost nemá.										
		6	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	111	2 213	1 839	374	20,34	0,43	0,35
Závazky ze sociálního a zdravotního pojištění se zvýšily o 374 tis. Kč, tj. o 20,34% oproti minulému období a netvoří ani 1% celkových pasiv.										
		7	Stát – daňové závazky a dotace	112	4 067	2 810	1 257	44,73	0,79	0,53
Daňové závazky vůči státu se zvýšily o 1 257 tis. Kč, tj. o 44,73% a netvoří ani 1% celkových pasiv.										
		8	Krátkodobé přijaté zálohy	113	0	0				
		9	Vydané dluhopisy	114	0	0				
		10	Dohadné účty pasivní	115	45	165	-120	-72,73	0,01	0,03
Žádné krátkodobé přijaté zálohy svědčí o stabilní pozici odběratelů na trhu a dobrými odběratelsko-dodavatelskými vztahy. Vydané dluhopisy v ČR se s firemními dluhopisy neobchoduje. Dohadné účty pasivní se snížily o 120 tis. Kč, tj. o 72,73%, ale k celkovým pasivům jsou jen 0,01%. Zde se účtují nevyfakturované dodávky či pohledávky za pojišťovnou ke konci rozvahového dne. Ve sledované firmě se jedná o zanedbatelnou položku 0,01% k pasivům.										
		11	Jiné závazky	116	0	7	-7	-100,00	0,00	0,001
Jiné závazky se snížily o 7 tis. Kč. A na konci roku 2013 mají nulovou hodnotu. V roce 2013 byly jiné závazky zúčtovány a další nebyly tvořeny. <u>Komentář ke krátkodobým závazkům:</u> největší položku tvoří závazky z obchodních vztahů 73,59%, dále závazky k zaměstnancům 9,71%, závazky sociálního a zdravotního pojištění 5,84%, stát-daňové závazky 10,74%, dohadné účty pasivní 0,12%. Vzhledem k tomu, že se výkonová spotřeba zvýšila o 5 795 tis. Kč a krátkodobé závazky se snížily, o 14 253 tis. Kč můžeme predikovat, že společnost vyměnila některé své dodavatele a také mohla, změnit dobu splatnosti u stávajících dodavatelů což její pozici vůči dodavatelům oslabilo. Závazky k zaměstnancům, zdravotního a sociálního pojištění a závazky ke státu by dle výkazu zisků a ztráty mohly být mzdy za 12/2013, které budou uhrazeny v lednu 2014. Závazky z mezd mají nesourodý poměr, na rozbor mezd se proto zaměřím u výkazu zisku a ztráty.										
B.	IV.		Bankovní úvěry a výpomoci (ř. 118 až 120)	117	22 000	42 500	-20 500	-48,24	4,25	8,05

Bankovní úvěry a výpomoci se snížily o 20 500 tis. Kč, což oproti minulému období je snížení o 48,24% a tvoří 4,25% z celkových pasiv.									
B.	IV.	1	Bankovní úvěry dlouhodobé	118	0	0			
		2	Krátkodobé bankovní úvěry	119	22 000	42 500	-20 500	-48,24	4,25
		3	Krátkodobé finanční výpomoci	120	0	0			
<p><u>Komentář k bankovním úvěrům a výpomoci:</u> společnost má splaceno téměř 50% úvěru. U této položky by bylo na místě analyzovat cash flow, zda je přechodný úvěr potřeba.</p> <p><u>Komentář k cizím zdrojům:</u> cizí zdroje tvoří dlouhodobé závazky z 21,57%, krátkodobé závazky 49,62% a bankovní úvěry 28,82%. Cizí kapitál odpovídá postavení a životnímu cyklu podniku. Podle mého názoru by měla pro další růst diverzifikovat zdroje mezi vlastními a cizími zdroji a více využívat dlouhodobých zdrojů. Doporučovaná hodnota je 50% cizích zdrojů. Firma uplatňuje v některých případech agresivní způsob financování, kdy dlouhodobý majetek pořizuje z krátkodobých zdrojů.</p>									
C.	I.		Časové rozlišení (ř. 122 + 123)	121	0	0			
C.	I.	1	Výdaje příštích období	122	0	0			
		2	Výnosy příštích období	123	0	0			

zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 23 Výkaz zisku a ztráty

Označení			Výkaz zisku a ztráty ke dni 31. 12. 2013	Číslo řádku	Skutečnost v účetním období		Horizontální analýza zisku a ztráty		Vertikální analýza výkazu zisku a ztráty	
a			TEXT b	c	Běžném 2013	Minulém 2012	Absolutní změna proti minulému roku	Poměrový rozdíl oproti minulému období v %	Procentní podíl k celkovým tržbám	Procentní podíl k celkovým tržbám 2012
	I.		Tržby za prodej zboží	01	0	0				
A.			Náklady vynaložené na prodané zboží	02	0	0				
	+		Obchodní marže (ř. 01–02)	03	0	0				
Firma nemá tržby za prodej zboží ani náklady vynaložené na prodej zboží, zabývá se jen výrobou.										
	II.		Výkony (ř. 05+06+07)	04	539 444	551 280	–11 836	–2,15	96,71	97,91
Pokles výkonů o 11 836 tis. Kč. Výkony činí 96,71% z celkových výnosů.										
	II.	1	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	05	531 048	533 724	–2 676	–0,50	95,20	94,79
V porovnání s rokem 2012 tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb mírně klesly. Pokles tržeb z vlastních výrobků a služeb o 2 676 tis. Kč, tj. o 0,50%, tržby za prodej vlastních výrobků jsou 95,2% z celkových výnosů. Příčinou může být ztráta odběratelů, či mírné oslabení pozice vůči dodavatelům.										
		2	Změna stavu zásob vlastní činnosti	06	661	10 285	–9 624	–93,57	0,12	1,83
Změna stavu zásob vlastní činnosti se snížila o 9 624 tis. Kč. Oproti minulému roku v procentním vyjádření to činí 93,57%. Tento proces je správný ovšem stav zásob nedokončené výroby a výrobků se v porovnání se stavem na začátku roku zvýšil o 31 tis. Kč, do výnosů je však zaúčtováno zvýšení stavu o 661 tis. Kč. Rozdíl může představovat manka na zásobách, spotřebu výrobků na propagaci, vzorky a přímou spotřebu materiálu. Další vysvětlení viz aktiva – výrobky.										
		3	Aktivace	07	7 735	7 271	464	6,38	1,39	1,29
Aktivace se zvýšila o 464 tis. Kč. Jde o přírůstek majetku v důsledku vlastní činnosti, což je pro firmu výhodné.										
B.			Výkonová spotřeba (ř. 09+10)	08	415 977	410 182	5 795	1,41	74,57	72,85
Výkonová spotřeba se zvýšila o 5 795 tis. Kč, tj. o 1,41%, tj. 1,41% Kč. Bereme-li v úvahu vliv inflace, můžeme říci mírně klesla.										
B.		1	Spotřeba materiálu a energie	09	350 448	350 351	97	0,03	62,83	62,22
Spotřeba materiálu a energie se zvýšila o 97 tis. Kč.										

B.		2	Služby	10	65 529	59 831	5 698	9,52	11,75	10,63
Náklady na služby se zvýšily o 5 698 tis. Kč., tj. o 9,52% oproti minulému roku.										
+			Přidaná hodnota (ř. 03+04-08)	11	123 467	141 098	-17 631	-12,50	22,13	25,06
Přidaná hodnota se snížila o 17 631 tis. Kč, oproti minulému roku se snížila téměř o 1/4 vlivem snížení výnosů a zvýšení nákladů. Největší podíl na tom má zvýšení služeb a změna stavu zásob vlastní činnosti, ale o tuto hodnotu plus marži by měla mít navýšeny tržby (viz vysvětlení u změny stavu zásob vlastní činnosti). Osobní náklady na snížení přidané hodnoty nenesou žádný podíl, vysvětlení viz níže. Ukazatel marže přidané hodnoty je 23,25%.										
C.			Osobní náklady	12	55 293	81 084	-25 791	-31,81	9,91	14,40
Osobní náklady se snížily o 25 791 tis. Kč. Může to být vlivem snížení mezd, nebo propuštěním několika zaměstnanců. Naopak firma chce-li, být konkurenceschopná musí podnik rozvíjet a k tomu patří i zvyšování počtu zaměstnanců, nebereme-li v úvahu úbytek zakázek, či větší automatizaci výroby.										
C.		1	Mzdové náklady	13	40 384	65 636	-25 252	-38,47	7,24	11,66
Mzdové náklady se snížily o 25 252 tis. Kč, největší podíl na tom má vyplacení odstupného a mimořádných odměn za rok 2012. Mzdové náklady činí měsíčně cca 3,4 mil. Kč.										
C.		2	Odměny členům orgánů společnosti a družstva	14	120	120	0,00	0,00	0,02	0,02
Odměny členům orgánů společnosti a družstva se nezměnily a jsou ve výši 120 tis. Kč.										
C.		3	Náklady na soc. zabezpečení a zdravotní pojištění	15	14 109	14 432	-323	-2,24	2,53	2,56
Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění se snížily 323 tis. Kč. Tahle změna v porovnání se mzdovými náklady mě ujistila, že došlo k výplatě odstupného (z odstupného se neplatí zdravotní a sociální pojištění) a výplatě odměn.										
C.		4	Sociální náklady	16	680	896	-216	-24,11	0,12	0,16
Sociální náklady se snížily o 216 tis. Kč vlivem sociální a personální politiky firmy.										
D.			Daně a poplatky	17	1 076	992	84	8,47	0,19	0,18
Daně a poplatky se zvýšily o 84 tis. Kč a jsou tvořeny především silniční daní, společnost vlastní automobily k rozvozu svých výrobků.										
E.			Odpisy dlouhodobého nehm. a hmot. majetku	18	13 004	12 882	122	0,95	2,33	2,29
Odpisy se zvýšily o 122 tis. Kč, tj. o 0,95%.										
	III.		Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a mat. ř.20+21	19	2 808	651	2 157	331,34	0,50	0,12
	III.	1	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	20	0	0				
		2	Tržby z prodeje materiálu	21	2 808	651	2 157	331,34	0,50	0,12

Tržby z prodeje materiálu se zvýšily o 2 157 tis. Kč. Průměrná marže z prodaného materiálu je 32,33%. Z celkových výnosů tvoří 0,50%. Prodej materiálu nesvědčí o dobrém hospodaření firmy, ale může se jednat o výpomoc.										
F.			Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu (ř. 23+24)	22	2 122	596	1 526	256,04	0,38	0,11
F.		1	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	23	0	0				
F.		2	Prodaný materiál	24	2 122	596	1 526	256,04	0,38	0,11
Zůstatková cena prodaného materiálu se zvýšila 1 526 tis. Kč. Zisk z prodaného materiálu je 686 tis. Kč.										
G.			Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období	25	3 646	-382	4 028	-1 054,45	0,65	-0,07
Změna stavu rezerv a opravných položek se zvýšila o 4 028 tis. Kč, v minulém roce byla částka záporná. Jedná se o opravné položky k zásobám a pohledávkám.										
	IV.		Ostatní provozní výnosy	26	716	3 422	-2 706	-79,08	0,13	0,61
Ostatní provozní výnosy se snížily o 2 706 tis. Kč. Může se jednat o náhrady škody od pojišťoven atd.										
H.			Ostatní provozní náklady	27	2 802	4 433	-1 631	-36,79	0,50	0,79
Ostatní provozní náklady se snížily o 1 631 tis. Kč. Může se jednat o pojištění vozidel, zákonné pojištění zaměstnanců, smluvní pokuty atd.										
	V.		Převod provozních výnosů	28	0	0				
I.			Převod provozních nákladů	29	0	0				
*			Provozní výsledek hospodaření/ (ř. 11-12-17-18+19-22-25+26-27+(-28)-(-29)/	30	49 048	45 566	3 482	7,64	8,79	8,09
Provozní výsledek hospodaření se zvýšil o 3 482 tis. Kč, tj. o 7,64%, oproti celkovým tržbám se jedná o hodnotu 7,64% a proti roku 2012 navýšení jen o 0,70% v porovnání s celkovými tržbami. Na změně se nejvíce podílí snížení přidané hodnoty, snížení osobních nákladů, zvýšení odpisů a stavu opravných položek., zisk z prodaného materiálu a snížení provozních výnosů i nákladů.										
	VI.		Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	31	110	0	110	100,00	0,02	0,00
Tržby se zvýšily o 110 tis. Kč, v minulém období nebyly tržby z prodeje cenných papírů. Byl prodán částečný podíl v ovládané firmě.										
J.			Prodané cenné papíry a podíly	32	100	0	100	100,00	0,02	
Náklady na cenné papíry a podíly se zvýšily o 100 tis. Kč, v minulém období nebyly žádné náklady na prodané cenné papíry.										
	VII		Výnosy z dlouhodobého finančního majetku (ř. 34+35+36)	33	4 585	0	4 585	100,00	0,82	0
	VII	1	Výnosy z podílů v ovládaných osobách a v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	34	4 585	0	4 585	100,00	0,82	0,00

Výnosy z podílů v ovládaných osobách a v účetních jednotkách se zvýšily o 4 585 tis. Kč, v minulém období nebyly výnosy z podílů v ovládaných osobách a v účetních jednotkách pod podstatným vlivem. Jedná se o podíl na zisku z ovládané firmy.

	VII.	2	Výnosy z ostatních dlouhodobých cenných papírů a podílů	35	0	0			0
	VII.	3	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	36	0	0			0
	VIII.		Výnosy z krátkodobého finančního majetku	37	0	0			0
K.			Náklady z finančního majetku	38	0	0			0
	IX.		Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů	39	0	0			0
L.			Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů	40	0	0			0
M.			Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti	41	0	0			0
	X.		Výnosové úroky	42	154	785	-631	-80,38	0,03

Výnosové úroky se snížily o 631 tis. Kč, mohly být z vkladů u bank a půjček.

N.			Nákladové úroky	43	609	1 553	-944	-60,79	0,11
----	--	--	-----------------	----	-----	-------	------	--------	------

Nákladové úroky se snížily o 944 tis. Kč a s největší pravděpodobností se jedná o úroky placené bankám za úvěry. Na snížení se mohlo projevit splacení půjčky.

	XI.		Ostatní finanční výnosy	44	9 996	6 914	3 082	44,58	1,79
--	-----	--	-------------------------	----	-------	-------	-------	-------	------

Ostatní finanční výnosy se zvýšily o 3 082 tis. Kč. V této položce se účtují kurzové rozdíly a bankovní poplatky. Na zvýšení se mohlo projevit zvýšení kurzu koruny v průběhu roku.

O.			Ostatní finanční náklady	45	5 495	7 780	-2 285	-29,37	0,99
----	--	--	--------------------------	----	-------	-------	--------	--------	------

Ostatní finanční výnosy se snížily o 2 285 tis. Kč, u této položky se účtují kurzové ztráty a ostatní finanční náklady.

	XII.		Převod finančních výnosů	46	0	0			
--	------	--	--------------------------	----	---	---	--	--	--

P.			Převod finančních nákladů	47	0	0			
----	--	--	---------------------------	----	---	---	--	--	--

*			Finanční výsledek hospodaření (ř. 31-32+33+37-38+39-40-41+42-43+44-45-(-46) + (-47))/	48	8 641	-1 634	10 275	-628,82	1,55
---	--	--	---	----	-------	--------	--------	---------	------

Finanční výsledek hospodaření se zvýšil o 10 275 tis. Kč, v minulém období měl zápornou hodnotu. Nejvíce se na něm podílí výnosy z dlouhodobého finančního majetku a ostatní finanční výnosy, kde zisk vyplývá z kurzových rozdílů úhrad dodavatelských a odběratelských faktur a kurzového přepočtu bankovních účtů k rozvahovému dni.

Q.			Daň z příjmů za běžnou činnost (ř. 50 + 51)	49	11 055	8 738	2 317	26,52	1,98
----	--	--	---	----	--------	-------	-------	-------	------

Daň z příjmů za běžnou činnost se zvýšila o 2 317 tis. Kč a na základě daňového přiznání za rok 2013 je ve výši 11 022 tis. Kč.										
Q.		1	– splatná	50	11 022	8 711	2 311	26,53	1,98	1,56
Daň z příjmů právnických osob na základě daňového přiznání za rok 2013 je 11 022 tis. Kč. Splatná daň se zvýšila o 2 311 tis. Kč										
Q.		2	– odložená	51	33	27	6	22,22	0,01	0,00
Odložená daň se zvýšila o 6 tis. Kč, výše odložené daně vyplývá z rozdílu daňových a účetních zůstatkových cen a zvýšila náklady o 33 tis. Kč.										
**			Výsledek hospodaření za běžnou činnost (ř. 30 + 48 – 49)	52	46 634	35 194	11 440	32,51	8,36	6,31
Výsledek hospodaření za běžnou činnost činí 46 634 tis. Kč a zvýšil se o 11 440 tis. Kč proti minulému roku 2012. Je složený z provozního výsledku hospodaření, finančního výsledku hospodaření a daně z příjmů za běžnou činnost.										
XIII.			Mimořádné výnosy	53	0	0				
R.			Mimořádné náklady	54	0	0				
S.			Daň z příjmů z mimořádné činnosti (ř. 56 + 57)	55	0	0				
S.		1	– splatná	56	0	0				
S.		2	– odložená	57	0	0				
*			Mimořádný výsledek hospodaření (ř. 53 – 54 – 55)	58	0	0				
T.			Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)	59	0	0				
***			Výsledek hosp. za úč. období (+/-) (ř. 52 + 58 – 59)	60	46 634	35 194	11 440	32,51	8,36	6,31
Společnost vykázala výsledek hospodaření za účetní období ve výši 46 634 tis. Kč. Výsledek hospodaření za účetní období se zvýšil o 11 440 tis. Kč. Proti celkovým výnosům tj. 8,36%. Výsledek hospodaření za účetní období je totožný s výsledkem hospodaření za běžnou činnost a to tím, že společnost nevykazuje žádné mimořádné náklady ani výnosy.										
****			Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-) (ř. 30 + 48 + 53 – 54)	61	57 689	43 932	13 757	31,31	10,34	7,88
Výsledek hospodaření před zdaněním se zvýšil o 13 757 tis. Kč a je 57 689 tis. Kč, proti min. roku zvýšení o 31,31% a proti celkovým výnosům 10,34%. Výsledek hospodaření před zdaněním tvoří provozní výsledek hospodaření a finanční výsledek hospodaření.										

zdroj: vlastní zpracování

2.5 Kralickův Quicktest

Data pro výpočet Kralickova Quicktestu pocházejí z účetních výkazů podnikatelského subjektu, které jsou zveřejněné ve webové verzi obchodního rejstříku. V **tabulce č. 20** jsou uvedeny hodnoty použité k výpočtu jednotlivých ukazatelů testu. V další tabulce jsou pak hodnoty ukazatelů pro sledovaná období a jejich známky. Součástí jsou pak také známky dílčích částí testu a celkové ohodnocení finanční situace podniku.

Tabulka 24 Hodnoty pro výpočet ukazatelů (tis. Kč.)

Položky	2011	2012	2013
Vlastní kapitál	377 231	412 401	441 438
Cizí zdroje	155 116	115 603	76 343
Celková aktiva	532 347	528 004	517 781
Krátkodobý finanční majetek	901	25 549	24 525
Provozní Cash flow	24 192	66 207	44 744
Výkony	445 400	551 280	539 444
EBIT	35 781	45 485	58 298

zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 25 Vyhodnocení Quicktestu podle Kralicka

Položky		Výpočet			Hodnocení		
Obor analýzy	Proměnné	2011	2012	2013	2011	2012	2013
Financování	Kvóta vlastního kapitálu	0,709	0,781	0,853	4	4	4
Likvidita	Doba splacení dluhu v letech	6,370	1,360	1,160	2	4	4
Finanční stabilita					3	4	4
Rentabilita	Rentabilita celkového kapitálu	0,067	0,086	0,113	1	2	2
Výnos	Cash-flow / podnikového výkonu	0,054	0,120	0,083	2	4	3
Výnosová situace					1,5	3	2,5
Celková situace					2,25	3,5	3,25

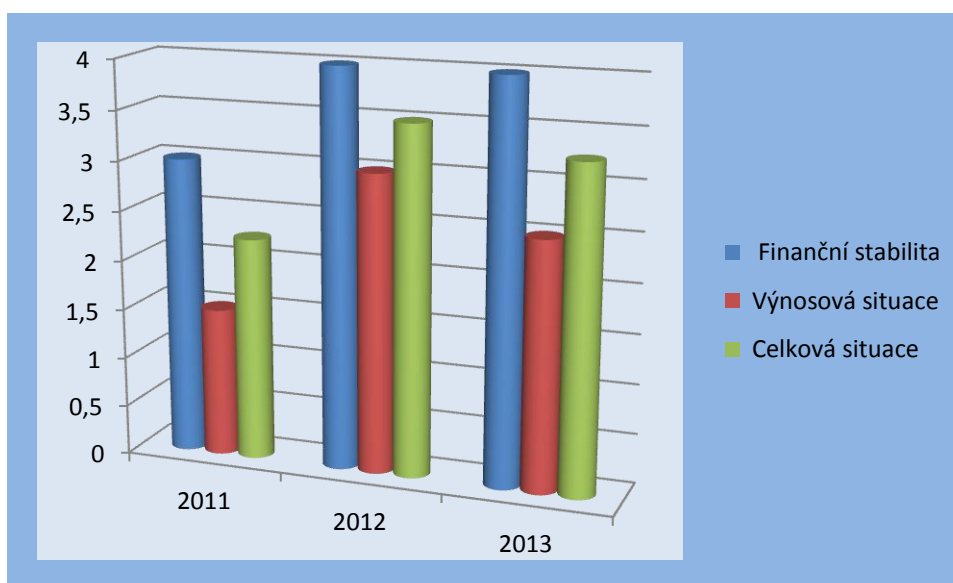
zdroj: vlastní zpracování

Hodnocení situace pro všechny uvedené roky u kvóty vlastního kapitálu dopadlo poměrně velmi dobře, hodnoty dosáhly nejvyššího hodnocení, i když naznačuje k lepšímu využívání cizích zdrojů. Doba splacení dluhu v letech dopadla v roce 2011

průměrně, avšak další roky vykazují nejvyšší hodnoty. Finanční stabilita firmy se pohybuje na nejvyšších hodnotách.

Celková situace firmy nám může predikovat efektivní hospodaření firmy. Rentabilita celkového kapitálu se pohybuje v uvedených letech na hranici intervalu šedé zóny. Lépe dopadly ukazatele poměru cash-flow podnikového výkonu, ale také se nevyhnuly šedé zóně, která reprezentuje interval 1 – 3. Celková situace se jeví jako velmi dobré finanční zdraví podniku.

Graf 6 Výsledky hodnot ukazatelů Kralickova Quicktestu



zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 26 Shrnutí nejdůležitějších závěrů z finanční analýzy a Kralickova Quicktestu

Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none"> ✓ úvěruschopná (bonitní) firma ✓ vlastník budov a pozemků – nabídnout jako zajištění úvěru 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ špatné řízení pohledávek ✓ mnoho oběžných aktiv na skladě v porovnání s odvětvím a konkurencí ✓ špatné ukazatele aktivity v porovnání s konkurencí a odvětvím ✓ leasingové úvěry

zdroj: vlastní zpracování

2.6 Sumární SWOT matice

Na základě vyhodnocení sledovaných oblastí provedu SWOT odvětví výroby potravinářských výrobků z hlediska konkurenceschopnosti (slabé a silné stránky) a zhodnotím předpoklady dalšího vývoje.

Tabulka 27 Sumární SWOT matice

Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none">✓ úvěruschopná (bonitní) firma✓ vlastník budov a pozemků – nabídka k zajištění úvěru✓ dobrá pověst u kupujících✓ dobře formulovaná strategie	<ul style="list-style-type: none">✓ špatná obchodně – úvěrová politika✓ špatné ukazatele aktivity✓ leasingové úvěry
Příležitosti	Hrozby
<ul style="list-style-type: none">✓ nastávající ekonomický růst✓ vývoj nového produktu (BIO)✓ možnost výroby starých regionálních receptů dle nových technologií✓ nízká úroková míra✓ pobídka ze Spojených států amerických	<ul style="list-style-type: none">✓ přílišná byrokracie EU i ČR✓ zhoršující se životní prostředí✓ dodavatel nadnárodním společností✓ vstup nových firem s nekvalitními levnými potravinami✓ zvyšování ceny strategické suroviny (cukr)

zdroj: vlastní zpracování

3. Doporučení a návrhy na zlepšení zjištěné situace

Tato kapitola mé práce se věnuje konkrétním návrhům a doporučení, aby je firma realizovala.

Všechna doporučení vyplývají z provedených analýz, které vyústily do tzv. SWOT matice. Opatření vycházejí zejména z využití příležitostí a minimalizace slabých stránek a hrozeb.

V následující části budou uvedena již konkrétní doporučení, na které by se měla firma Frujo, a.s. zaměřit k většímu rozvoji a efektivitě firmy:

- ✓ proniknout na trh USA pomocí inkubátoru Meo Hub,
- ✓ návrh na zlepšení v marketingové oblasti,
- ✓ návrh na zlepšení controllingu v organizaci podniku.

3.1. Proniknout na trh USA pomocí inkubátoru Meo Hub

Vzhledem k tomu, že na českém trhu zastává firma silné postavení, bylo by možné rozšířit své výrobky také do zahraničních států. V Evropě už působí, proto doporučuji oslovit americký trh. Malým a středním firmám s ambicí proniknout na trh ve Spojených státech se otevřela možnost využít služeb a peněz nového inkubátoru Meo Hub. Proto bych navrhl vedení společnosti využít tuto jedinečnou možnost.

Stručná charakteristika amerického trhu

USA patří mezi prioritní země pro český export. Jsou největším světovým dovozcem a třetím největším vývozcem po Číně a SRN. Celkově se HDP USA se podílí na světovém HDP 21%. Trh USA je velmi vyspělý a má obrovský potenciál díky více než 300 mil. spotřebitelů. Zároveň se jedná o trh mimořádně konkurenční a komplikovanější ve srovnání s trhem zemí EU. Měly by sem proto vstupovat firmy finančně stabilní a s dlouhodobější vizí. Uspěch obchodně v USA je opravdu běh na delší trať, nejedná o jednorázový trh. Obchodní důvěra se v USA buduje dlouho, ale vytvořené vztahy bývají pak hodně pevné.

Proniknutí na trh ve Spojených státech pomocí inkubátoru MEO HUB

Malým a středním firmám s ambicí proniknout na trh ve Spojených státech se otevřela možnost využít služeb a peněz nového inkubátoru Meo Hub. Ve svém závodě v USA ho založila rodina Rausnitzů, kteří vlastní českou společnost Meopta. Přihlášky jsou k dispozici na internetových stránkách inkubátoru Meo Hub. Hledají firmy s unikátním produktem, které mají zkušenosti ze zahraničních trhů a na americkém trhu chtějí dále růst.

Podmínkou vstupu na americký trh pomocí inkubátoru Meo Hub je:

- ✓ kvalitní byznys plán,
- ✓ finanční životaschopnost firmy,
- ✓ kvalitní management.

Výhody využití inkubátoru Meo Hub:

- ✓ vybrané firmy získají v areálu Meopty 75 kilometrů od New Yorku kancelářské zázemí,
- ✓ služby právníků a lidí, kteří mají zkušenosti s podnikáním v USA,
- ✓ k dispozici budou mít i prostory pro sklady nebo montáž,
- ✓ Meo Hub do těch firem budeme investovat svoji práci, čas a prostory.

Plány bude průběžně posuzovat komise složená z členů rodiny Rausnitzů, lidí z oblasti soukromého kapitálu či z vysokých škol. **Program není omezen oborově ani produktově.** Partnerem Meo Hubu je Asociace malých a středních podniků. S připravovaným balíčkem služeb by se k Rausnitzům měl přidat i český CzechInvest. První firmy by se v newyorském areálu mohly začít zabydlovat v půli roku 2015.

Rizika navrhovaných změn

- ✓ ohromná rozsáhlost jednoho amerického trhu, společně s mnohdy složitými zákony a předpisy,
- ✓ některé vysoké celní sazby a některá specifika při celním odbavení – v netarifní oblasti patří k překážkám obchodu technické standardy a zdlouhavý schvalovací postup (atestace výrobků ze strany „Federal Drug Administration“), možnost zavádění nových netarifních překážek obchodu v souvislosti s posilováním bezpečnosti a bojem proti terorismu,

- ✓ prioritní zaměření amerických obchodně politických zájmů na vnitroamerickou spolupráci a některé mimoevropské relace,
- ✓ hrozba obchodních sporů – součástí americké obchodní praxe je vedení nebo hrozba právních sporů (v USA působí nejvíce právních kanceláří a právníků v přepočtu na počet obyvatel, je zde také nejvíce právních sporů a žalob, které se mnohdy mohou zdát až paradoxní).

Přínosy navrhovaných změn

- ✓ vysoce rozvinutý trh, standardní prostředí pro podnikání, obchod a investice,
- ✓ velký potenciál růstu,
- ✓ dobře propracovaný právní rámec a zavedené zvyklosti podnikání,
- ✓ hlavní zásadou obchodního vztahu je čestnost a poctivost, „Fair Play“, slušné jednání, vstřícnost a respekt,
- ✓ striktně oddělen vztah „Business“ a „Government“

Mezi komparativní výhody produkce firmy do Spojených států by mohli patřit:

- ✓ nižší mzdové náklady,
- ✓ intelekt a nápaditost technologů,
- ✓ nižší cena domácí suroviny u některých výrobků,
- ✓ relativní technologická vybavenost provozů,
- ✓ tradice a dlouholeté zkušenosti.

3.2 Návrh na zlepšení v marketingové oblasti

Z výše uvedených analýz je zjevné, že podnikatelský subjekt působí především jako subdodavatel dalším odběratelům, ne tedy koncovým uživatelům. Vlivem zhoršujícího se životního prostředí proto navrhuji doplňující výrobu regionálních produktů těmto zákazníkům. Dále by se měla firma zaměřit na výrobu nezátěžující životní prostředí – výrobky BIO.

Základním cílem marketingu podnikatelského subjektu by měla být vize širokého rozšíření povědomí o společnosti jako značce Frujo, a.s. u široké veřejnosti, které by napomohlo budoucímu zvýšení prodeje.

Jak jsem již uvedl, společnost působí především jako subdodavatel velkých potravinářských firem. Proto doporučuji rozšířit obor své působnosti na koncové zákazníky a s pomocí obchodních zástupců nabízet výše uvedené výrobky těmto zákazníkům.

Obrázek č. 6 Logo Frujo, a.s.



zdroj: www.frujo.cz

Návrh na podporu prodeje v čase

Pro úspěšné zlepšení podpory prodeje je nutný harmonogram marketingového plánu a neustálá aktualizace podle reálné situace. Plán jednotlivých činností by mohl být sestaven na dva budoucí roky. Po prvním roce by měla firma zhodnotit dosažený stav a jeho výsledky a porovnat je s marketingovým plánem. Závěrem by mělo být porovnání skutečnosti s plánem a následné vyhodnocení jednotlivých odchylek.

➤ Plán jednotlivých marketingových činností:

- ✓ návrh na výrobu regionálních výrobků a sortimentu BIO produktů pro koncové zákazníky v menším balení, tím by se mělo také zlepšit povědomí o značce,
- ✓ vytvoření akční ceny pro menší odběratele formou akčních slev,
- ✓ koordinace obchodních zástupců,
- ✓ prezentace na internetových stránkách frujo.cz a facebookovém profilu TOJE,
- ✓ prezentace na výstavách a veletrzích,
- ✓ reklama v časopisech,
- ✓ reklama v rádiu,
- ✓ soutěž (o věcné výhry),
- ✓ den otevřených dveří.

Tabulka 28 Časový harmonogram marketingového plánu v letech 2015 – 2017

Časový harmonogram marketingového plánu																								
	2015							2016												2017				
Jednotlivé fáze projektu	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5
Návrh BIO výrobků v menším balení																								
Vytvoření akční ceny																								
Výměna vozů obch. zástupců																								
Prezentace na www stránk. a facebooku																								
Prezentace na výstavách																								
Reklama v časopisech																								
Reklama v rádiu																								
Soutěž																								
Den otevřených dveří																								

zdroj: vlastní zpracování

- ✓ **Výrobky BIO v menším balení** – vyrábět BIO sortiment, ve spolupráci s vývojovým oddělením produktů, v menší balení (zaměřit se na design obalu) a rozšířit svou nabídku na trh, pomocí obchodních zástupců nabízet tyto výrobky koncovým zákazníkům.
- ✓ **Vytvoření akční ceny pro menší zákazníky** – vždy ke konci roku je zapotřebí projednat a vytvořit s obchodním oddělením nové ceníky pro nové a stávající zákazníky.
- ✓ **Výměna vozů obchodních zástupců** – vyměnit osobní vozy za užitkové a těmito vozy rozvážet zboží koncovým zákazníkům. Na všech vozech logo společnosti.
- ✓ **Prezentace na www stránkách frujo.cz a facebookovém profilu TOJE** – po celý rok se bude firma prezentovat na svých internetových stránkách.
- ✓ **Prezentace na výstavách a veletrzích** – účastnit se min. 2x ročně veletrhů a výstav

- ✓ **Reklama v časopisech** – jednou za kvartál zadá společnost Frujo, a.s. reklamu do časopisu, jedná se o časopis Potravinářství a pekařství, kde zadá reklamu svým potravinářským polotovarům a výrobkům.
- ✓ **Reklama v rádiu** – ke konci každého roku doporučuji firmě zadávat reklamu do celoplošného rádia, kde poděkuje svým zákazníkům a popřeje vše nejlepší do nového roku.
- ✓ **Soutěž** – v červnu navrhuji vyhlásit na svém facebookovém profilu zmrzlinovou soutěž o ceny.
- ✓ **Den otevřených věcí** – firma by měla také pořádat v červnu den otevřených dveří pro zaměstnance a jejich rodinné příslušníky i veřejnost, kde bude nabízeno malé občerstvení, zábava pro děti, pro dospělé prohlídky závodu s výkladem.

Harmonogram doporučuji průběžně aktualizovat, především na základě různých časových posunů, změn a různých potřeb. Po uplynutí jednoho roku doporučuji provést pravidelné dotazníkové šetření spokojenosti zákazníků.

Do budoucna, vlivem stárnutí populace by mohla firma provozovat internetový obchod s potravinami.

3.3 Návrh na zlepšení controllingu v organizaci podniku

Z rozboru ukazatelů aktivity, která měří schopnost společnosti využívat investované finanční prostředky a vázanost jednotlivých složek kapitálu v jednotlivých druzích aktiv a pasiv, má firma určité nedostatky. Doporučil bych jí proto zaměřit na zlepšení controllingových činností.

➤ Mezi hlavní oblast působení by patřily tyto činnosti controllingu:

- ✓ zajistit možnosti pro další užití nevyužívaných výrobní kapacit a prostor
- ✓ určit nejziskovější, nejztrátovější produkt
- ✓ přesně určit výši přímých a nepřímých nákladů u jednotlivých výrobků
- ✓ zajistit správnost kalkulace výrobků
- ✓ zjišťovat výši dosažení marže na prodeji výrobků
- ✓ snažit se o co nejpresnější nákup materiálu
- ✓ zajistit efektivní výrobní proces u všech výrobků
- ✓ zlepšit lepší využívání cizích zdrojů (leasing)

- ✓ zlepšit řízení doby obratu pohledávek
- ✓ zlepšit řízení doby obratu závazků
- ✓ spolupracovat s marketingovým oddělením na získávání nových trhů
- ✓ sestavovat reporting pro vedení
- ✓ navrhnout možné změny a implementovat tyto změny do modulu řízení zásob pomocí IT

➤ **Mezi hlavní přínosy zavedení controllingu by mělo patřit:**

- ✓ snižování nákladů v peněžních jednotkách,
- ✓ zlepšení cash flow
- ✓ efektivní výrobní postupy a jednotlivé materiálové vstupy
- ✓ trvalé snižování objemu množství úrovně nedokončené výroby a zásob až na nulový stav
- ✓ zkvalitnění plánování výroby
- ✓ celkové zpřesnění správy skladového hospodářství
- ✓ odlehčení vedení společnosti

V konkurenčním prostředí představují kvalita výrobků, nízké výrobní náklady a úspěšná prodejní strategie základní kritéria pro úspěšný vývoj podniku. Potřeba výše uvedených změn je vyvolána především vysoce konkurenčním prostředím, tlakem odběratelů na snižování cen, proto si musíme včas vytvořit konkurenční výhodu tím, že musíme být dokonale připraveni ve všech podnikových činnostech být o krok napřed před ostatními. Nástrojem, který tohle umožňuje je právě správně vedený, efektivní controlling.

Závěr

Cílem této diplomové práce je analýza současného stavu podnikatelského subjektu Frujo, a.s. Pomocí vybraných metod provést zjištění, zhodnocení a návrh opatření, která by pomohla vyřešit aktuální problémy či nedostatky v hospodaření podniku a využít potenciál, který by podnik mohl do budoucna mít.

Práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část, výsledkem praktické části je tzv. SWOT analýza, tedy soupis silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb podniku. Ze slabých stránek a příležitostí vyplývají právě doporučená opatření k realizaci.

Dalšími využitými metodami podnikové analýzy byly rozbor vnějšího prostředí, které obklopuje každou podnikatelskou jednotku. Jde, o tzv. SLEPTE analýzu a Porterův model pěti sil zaměřený na bezprostřední okolí subjektu. Na rozbor vnitřního prostředí posloužila finanční analýza a Kralickův Quicktest.

Co se týče vnějších vlivů, podnik se snaží být adaptabilní ke všem vnějším vlivům a snaží se jim dobře předcházet a přizpůsobovat.

Porterův model pěti konkurenčních sil nám ukázal, že firma upřednostňuje dlouhodobé vztahy se svými zákazníky. Mezi zákazníky patří velcí hráči v potravinářském průmyslu, ale také menší právnické a fyzické osoby, na které jsem upřel také v mé práci pozornost.

U konkurentů jsem vybral dva největší potencionální soupeře a porovnával jsem je pomocí finanční analýzy. Z provedené analýzy vyšlo najevo, že firma je finančně zdravou společností, stabilní, s jistými nedostatky v ukazatelích aktivity. Hodnoty ukazatelů rentability i zadluženosti se nachází v přibližně stejných hodnotách jako má největší konkurence v odvětví.

Dle bonitního modelu Kralickova Quicktestu byla ohodnocena firma jako bonitní.

Na základě výše uvedených skutečností byly vypracovány pomocí SWOT analýzy následující návrhy, ke zlepšení stávající situace:

- ✓ proniknout na trh USA pomocí inkubátoru Meo Hub,
- ✓ návrh na zlepšení v marketingové oblasti,
- ✓ návrh na zlepšení controllingu v organizaci podniku.

Zpracování diplomové práce pro mne bylo velkým přínosem. Věřím, že mnou navrhovaná doporučení budou sloužit k větší hospodárnosti, ziskovosti a konkurenceschopnosti podnikatelského subjektu Frujo, a.s.

Díky zpracování diplomové práce jsem si mohl vyzkoušet různé metody analýz podniku, a zároveň tím získat cenné zkušenosti. Rovněž věřím, že případné realizace mnou navržených opatření budou přínosem i pro společnost Frujo, a.s.

Tímto bych považoval cíle mé diplomové práce za splněné.

Použitá literatura

- 1) DLUHOŠOVÁ, Dana. *Finanční řízení a rozhodování podniku: analýza, investování, oceňování, riziko, flexibilita*. 3. rozšířené vydání. Praha: Ekopress, 2010, 225 s. ISBN 978-80-86929-68-2.
- 2) GRASSEOVÁ, Monika, Radek DUBEC a David ŘEHÁK. *Analýza v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2010, 325 s. ISBN 978-80-251-2621-9.
- 3) KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006, 206 s. C. H. Beck pro praxi. ISBN 80-717-9453-8.
- 4) MALLYA, Thaddeus, Radek DUBEC a David ŘEHÁK. *Základy strategického řízení a rozhodování: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 246 s. ISBN 978-80-247-1911-5.
- 5) RŮČKOVÁ, P. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 3. rozšíření vydání Praha: Grada, 2010, 139 s. ISBN 978-80-247-3308-1.
- 6) SEDLÁČEK, Jaroslav. *Účetní data v rukou manažera: finanční analýza v řízení firmy*. 2. dopl. vyd. Praha: Computer Press, 2001, 220 s. ISBN 80-722-6562-8.
- 7) SEDLÁČKOVÁ, Helena. *Strategická analýza. 2. přepracované a doplněné vydání* Praha: C. H. Beck, 2006, 121 s. ISBN 80-717-9367-1.
- 8) SYNEK, M. *Manažerské výpočty a ekonomická analýza*. Praha: C.H.Beck, 2009. 301 s. ISBN 978-80-7400-154-3
- 9) HANUŠOVÁ, H. *Manažerské účetnictví*. 1. vydání. Brno: Zdeněk Novotný, 2004. 108 stran. ISBN 80-7355-003-2.
- 10) KOTLER, P. *Marketing podle Kotlera: jak vytvářet a ovládnout nové trhy*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2000, 258 s. ISBN 80-7261-010-4.
- 11) KOTLER, P. a ARMSTRONG G. *Marketing*. Praha: Grada, 2004, 855 s. ISBN 80-247-0513-3.
- 12) HORÁKOVÁ, H. *Strategický marketing. 2. rozšířené a aktualizované vydání*. Praha: Grada, 2003. 200 s. ISBN 80-247-0447-1.
- 13) SMEJKAL, V., RAIS, K. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích: poučení z nejlépe vedených amerických společností*. 3. rozš. a aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2010, 354 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3051-6.

- 14) PETŘÍK, T. *Ekonomické a finanční řízení firmy – manažerské účetnictví v praxi*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2005. 137 s. ISBN 80–247–1046–3
- 15) PAVELKOVÁ, D. *Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera*. Praha: Linde, 2009. 333 s. ISBN 98–80–86131–85–6.

Internetové adresy

- 1) *Frujo, a.s., Frujo* [online]. 2014 [cit. 2014–11–19]. Dostupné z: <http://www.frujo.cz/>
- 2) *Hamé s.r.o. Hamé* [online]. 2014 [cit. 2014–11–19]. Dostupné z: <http://www.hame.cz/>
- 3) *Alibona, a.s., Alibona*. [online]. 2015 [cit. 2015–01–19]. Dostupné z: <http://www.alibona.cz/>
- 4) *Výpis z obchodního rejstříku: Oficiální server českého soudnictví* [online]. 2015 [cit. 2015–05–02]. Dostupné z: <http://portal.justice.cz/Justice2/Uvod/uvod.aspx>
- 5) *Český statistický úřad, Míra inflace*. [online]. 2015. [cit. 2015–05–02]. Dostupné z: http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/mira_inflace.
- 6) *Český statistický úřad, Obyvatelstvo – časové řady*. [online]. 2015. [cit. 2015–04–26]. Dostupné z: http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/oby_cr.
- 7) *Český statistický úřad, Práce a sociální statistiky*. [online]. 2010. [cit. 2011–04–26]. Dostupné z: <http://www.czso.cz/csu/2010edicniplan.nsf/p/3103-10>.
- 8) *Český statistický úřad, Trh práce v ČR*. [online]. 2015. [cit. 2015–05–02]. Dostupné z: <http://www.czso.cz/csu/2010edicniplan.nsf/p/3103-10>.
- 9) *Panorama potravinářského průmyslu 2014*. [online]. 2015.[cit. 2015–04–26]. Dostupné z <http://eagri.cz/public/web/mze/ministerstvo-zemedelstvi/vyrocni-a-hodnotici-zpravy/panorama-potravinarskeho-prumyslu/>
- 10) *Benchmarkingový diagnostický systém finančních indikátorů INFA* [online]. 2014. [cit. 2014–11–19]. Dostupné z WWW: <http://www.mpo.cz/cz/ministr-a-ministerstvo/ebita/>.
- 11) *Stručná charakteristika amerického trhu*. [online]. 2014 [cit. 2014–11–19]. http://www.mzv.cz/washington/cz/obchod_a_ekonomika/vstup_na_us_trh/strucna_c_harakteristika_americkeho_trhu/index.html

- 12) *Rudolf Polak*. [online]. 2015 [cit. 2015–01–9] <http://www.cukrar.cz/show.asp?id=11>
- 13) *Majitele Meopty pomůžou proniknout na americký trh* <http://zpravy.e15.cz/byznys/prumysl-a-energetika/majitele-meopty-pomuzou-ceskym-firmam-proniknout-na-americky-trh->

Seznam obrázků

Obrázek 1 Nejvýznamnější faktory ovlivňující volbu cílů v podniku.....	14
Obrázek 2 Hierarchie firemních strategií.....	16
Obrázek 3 Pět sil formujících strukturální atraktivitu odvětví.....	21
Obrázek 4 Diagram SWOT analýzy.....	28
Obrázek 5 Organizační struktura Frujo, a.s.....	34
Obrázek 6 Logo Frujo, a.s.	76

Seznam grafů

Graf 1 Výdaje domácností na konečnou spotřebu a HDP	38
Graf 2 Výdaje za potraviny a nápoje.....	39
Graf 3 Podíl CZ-NACE 10 na tržbách za prodej vlastních výrobků a služeb.....	45
Graf 4 Vývoj a srovnání tržeb srovnávaných společností v letech 2011-2013....	47
Graf 5 Vývoj tržeb na jednoho zaměstnance u sledovaných společností.....	47
Graf 6 Výsledky hodnot ukazatelů Kralickova Quicktestu	71

Seznam tabulek

Tabulka 1 Vyhodnocení Kralickova Quicktestu.....	25
Tabulka 2 Matice SWOT podle Grasseové.....	30
Tabulka 3 Úrokové sazby ČNB k 02. 11. 2012.....	40
Tabulka 4 Shrnutí nejdůležitějších závěrů SLEPTE analýzy.....	41
Tabulka 5 Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb v letech 2011 až 2013....	46
Tabulka 6 Tržní podíl Frujo, a.s. na výrobě potravinářských výrobků.....	46
Tabulka 7 Tržní podíl Frujo, a. s. na výrobní skupině CZ-NACE 10.3.....	46
Tabulka 8 Počet zaměstnanců u sledovaných společností	47
Tabulka 9 Výsledky hospodaření sledovaných společností za rok 2011.....	48
Tabulka 10 Ukazatele rentability za rok 2011.....	48
Tabulka 11 Výsledky hospodaření sledovaných společností	49
Tabulka 12 Ukazatele rentability za rok 2012.....	49
Tabulka 13 Výsledky hospodaření sledovaných společností za rok 2013.....	49
Tabulka 14 Ukazatele rentability za rok 2013.....	50
Tabulka 15 Ukazatele zadluženosti za rok 2011.....	50
Tabulka 16 Ukazatele zadluženosti za rok 2012.....	51

Tabulka 17 Ukazatele zadluženosti za rok 2013.....	51
Tabulka 18 Ukazatele aktivity za rok 2011.....	52
Tabulka 19 Ukazatele aktivity za rok 2012.....	53
Tabulka 20 Ukazatele aktivity za rok 2013.....	53
Tabulka 21 Shrnutí nejdůležitějších závěrů Porterova modelu	54
Tabulka 22 Horizontální a vertikální analýza Rozvahy v plném rozsahu.....	55
Tabulka 23 Výkaz zisku a ztráty.....	65
Tabulka 24 Hodnoty pro výpočet ukazatelů.....	70
Tabulka 25 Vyhodnocení Quicktestu podle Kralicka.....	70
Tabulka 26 Shrnutí nejdůl. závěrů z fin. analýzy a Kralickova Quicktestu.....	71
Tabulka 27 Sumární SWOT matice.....	72
Tabulka 28 Časový harmonogram marketingového plánu v letech.....	77

Seznam příloh

Rozvaha společnosti Frujo, a.s. (2013–2012)

Výkaz zisků a ztráty společnosti Frujo, a.s. (2013–2012)

Dle vyhlášky
MF ČR č. 500/2002

Finanční úřad pro Jihomoravský kraj	
Územní pracoviště v Brně	
Podání osobně dne	30-04-2014
Číslo listů	31.12.2013

ROZVAHA

Obchodní firma nebo jiný název
účetní jednotky

FRUJO a.s.

Účetní jednotka doručí účetní závěrku
současné s doručením daňového
přiznání za daň z příjmů

1 x příslušnému finančnímu úřadu

Rok	Měsíc	IČO					
2013	1 2	0	0	5	5	7	7 0 6

Sídlo nebo bydliště účetní jednotky
a místo podnikání liší-li se od



691 53 Tvrdonice,
okr. Brno-venkov

Označení a	AKTIVA b	Číslo řádku c	Běžné účetní období			Minulé úč. období Netto 4
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	
	AKTIVA CELKEM	001	679 096	-361 315	517 781	528 004
A.	Příspěvky za upsaný základní kapitál	002				
B.	Dlouhodobý majetek	003	597 164	-356 867	240 297	250 159
B. I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	004	1 525	-777	748	350
B. I. 1.	Zřizovací výdaje	005				
2.	Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje	006				
3.	Software	007	1 525	-777	748	
4.	Ocenitelná práva	008				
5.	Goodwill	009				
6.	Jiný dlouhodobý nehmotný majetek	010				
7.	Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	011				350
8.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek	012				
B. II.	Dlouhodobý hmotný majetek	013	588 639	-356 090	230 549	240 709
B. II. 1.	Pozemky	014	3 047		3 047	3 047
2.	Stavby	015	296 361	-103 015	193 346	195 797
3.	Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	016	286 470	-253 075	33 395	36 406
4.	Pěstební činnosti trvalých porostů	017				
5.	Základní stádo a tažná zvířata	018				
6.	Jiný dlouhodobý hmotný majetek	019	9		9	9
7.	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	020	752		752	250
8.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	021				5 200
9.	Oceňovací rozdíly k nabytému majetku	022				
B. III.	Dlouhodobý finanční majetek	023	9 000		9 000	9 100
B. III. 1.	Podíly v ovládaných a řízených osobách	024	9 000		9 000	9 100
2.	Podíly v úč. jednotkách pod podstatným vlivem	025				
3.	Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly	026				
4.	Půjčky a úvěry ovládaným a řízeným osobám a účetním jednotkám pod	027				
5.	Jiný dlouhodobý finanční majetek	028				
6.	Peníze vložené dlouhodobý finanční majetek	029				

Označení a	AKTIVA b	Číslo řádku c	Běžné účetní období			Minulé úč. období Netto 4
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	
7.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek	030				
C.	Oběžná aktiva	031	265 254	-4 448	260 806	255 453
C.I.	Zásoby	032	157 850	-2 911	154 939	152 943
C.I.1.	Materiál	033	128 864	-2 911	125 953	124 220
2.	Nedokončená výroba a polotovary	034	6 643		6 643	4 938
3.	Výrobky	035	21 935		21 935	23 609
4.	Zvířata	036				
5.	Zboží	037	208		208	176
6.	Poskytnuté zálohy na zásoby	038				
C.II.	Dlouhodobé pohledávky	039				
C.II.1.	Pohledávky z obchodních vztahů	040				
2.	Pohledávky za ovládanými a řízenými osobami	041				
3.	Pohledávky za úč. jednotkami pod podstatným vlivem	042				
4.	Pohledávky za společníky, členy družstva a za účastníky sdružení	043				
5.	Dohadné účty aktivní	044				
6.	Jiné pohledávky	045				
7.	Odloužená daňová pohledávka	046				
C.III.	Krátkodobé pohledávky	047	83 078	-1 537	81 542	76 961
C.III.1.	Pohledávky z obchodních vztahů	048	76 377	-1 308	75 069	75 702
2.	Pohledávky za ovládanými a řízenými osobami	049				
3.	Pohledávky za úč. jednotkami pod podstatným vlivem	050				
4.	Pohledávky za společníky, členy družstva a za účastníky sdružení	051				
5.	Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	052				
6.	Stat - daňové pohledávky	053	1 007		1 007	532
7.	Ostatní poskytnuté zálohy	054	1 654	-229	1 425	667
8.	Dohadné účty aktivní	055	1 546		1 546	61
9.	Jiné pohledávky	056	2 495		2 495	-1
C.IV.	Krátkodobý finanční majetek	057	24 525		24 525	25 549
C.IV.1.	Peníze	058	173		173	108
2.	Účty v bankách	059	24 352		24 352	25 441
3.	Krátkodobý cenné papíry a podíly	060				
4.	Požizovaný krátkodobý finanční majetek	061				
D.I.	Časové rozlišení	062	16 678		16 678	22 392
D.I.1.	Náklady přístřích období	063	16 678		16 678	22 392
2.	Komplexní náklady přístřích období	064				
3.	Příjmy přístřích období	065				

Označení	PASIVA	Číslo řádku	Stav v běžném účetním období	Stav v minulém účetním období
a	b	c	5	6
	PASIVA CELKEM	066	517 781	528 004
A.	Vlastní kapitál	067	441 438	412 401
A. I.	Základní kapitál	068	36 500	36 500
A. I. 1.	Základní kapitál	069	36 500	36 500
2.	Vlastní akcie a vlastní obchodní podíly	070		
3.	Změny základního kapitálu	071		
A. II.	Kapitálové fondy	072		
A. II. 1.	Emisní ážio	073		
2.	Ostatní kapitálové fondy	074		
3.	Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků	075		
4.	Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách	076		
A. III.	Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku	077	7 300	7 300
A. III. 1.	Zákonný rezervní fond/nedělitelný fond	078	7 300	7 300
2.	Statutární a ostatní fondy	079		
A. IV.	Výsledek hospodaření minulých let	080	351 004	333 407
A. IV. 1.	Nerozdělený zisk minulých let	081	351 004	333 407
2.	Neuhrazená ztráta minulých let	082		
A. V.	Výsledek hospodaření běžného úč.obd.	083	46 634	35 194
B.	Cizí zdroje	084	76 343	115 603
B. I.	Rezervy	085		
B. I. 1.	Rezervy podle zvláštních právních předpisů	086		
2.	Rezervy na důchody a podobné závazky	087		
3.	Rezervy na daň z příjmu	088		
4.	Ostatní rezervy	089		
B. II.	Dlouhodobé závazky	090	16 465	20 972
B. II. 1.	Závazky z obchodních vztahů	091		
2.	Závazky k ovládaným a řízeným osobám	092		
3.	Závazky k úč.jednotkám pod podstatným vlivem	093		
4.	Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení	094		
5.	Dlouhodobé přijaté zálohy	095		
6.	Vydané dluhopisy	096		
7.	Dlouhodobé směnky k úhradě	097		
8.	Dohadné účty pasivní	098		
9.	Jiné závazky	099	15 557	20 096
10.	Odložený daňový závazek	100	908	876
B. III.	Krátkodobé závazky	101	37 878	52 131
B. III. 1.	Závazky z obchodních vztahů	102	27 874	43 659

Označení	PASIVA	Číslo řádku	Stav v běžném účetním období		Stav v minulém účetním období
a	b	c	5		6
2.	Závazky k ovládaným a řízeným osobám	103			
3.	Závazky k úč. jednotkám pod podstatným vlivem	104			
4.	Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení	105			
5.	Závazky k zaměstnancům	106		3 679	3 651
6.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdr. pojištění	107		2 213	1 839
7.	Stát - daňové závazky a dotace	108		4 007	2 810
8.	Krátkodobé přijaté zálohy	109			
9.	Vydané dluhopisy	110			
10.	Dohadné účty pasivní	111		45	165
11.	Jiné závazky	112			7
B. IV.	Bankovní úvěry a výpomoci	113		22 000	42 500
B. IV. I.	Bankovní úvěry dlouhodobé	114			
2.	Krátkodobé bankovní úvěry	115		22 000	42 500
3.	Krátkodobé finanční výpomoci	116			
C. I.	Časové rozlišení	117			
C. I. I.	Výdaje příštích období	118			
2.	Výnosy příštích období	119			

Právní forma účetní jednotky :	Předmět podnikání účetní jednotky :
akciová společnost	Výroba potravinářských výrobků
Sestaveno dne :	Podpisový záznam :
28.4.2014	 

Ole výtisků
MF CR č.
500/2002

Finanční úřad pro Jihomoravský kraj
Územní pracoviště v Brně
Podpis
30-04-2014
Ké dni
31.12.2013
(v celých tisících Kč)

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY (druhové členění)

Obchodní firma nebo jiný název
účetní jednotky
FRUJO a.s.

Účetní jednotka doručí účetní závěrku
současné s doručením daňového
příznávi za daň z příjmů

1 x příslušnému finančnímu úřadu

Rok	Měsíc	IČO
2013	1 2	0 0 5 5 7 7 0 6

Sídlo nebo bydliště účetní jednotky
a místo podnikání listi se od
691 53 Tvrdonice,
okr. Brno

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
I.	Tržby za prodej zboží	001		
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	002		
+	Obchodní marže	003		
II.	Výkony	004	539 444	551 280
II.1.	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	005	531 048	533 724
2.	Změna stavu zásob vlastní činnosti	006	661	10 285
3.	Aktivace	007	7 735	7 271
B.	Výkonová spotřeba	008	415 977	410 182
B.1.	Spotřeba materiálu a energie	009	350 448	350 351
B.2.	Služby	010	65 529	59 831
+	Přidaná hodnota	011	123 467	141 098
C.	Osobní náklady	012	55 293	61 034
C.1.	Mzdové náklady	013	40 384	65 636
C.2.	Odměny členům orgánů společnosti a družstva	014	120	120
C.3.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní	015	14 109	14 432
C.4.	Sociální náklady	016	680	896
D.	Daně a poplatky	017	1 076	992
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	018	13 004	12 832
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	019	2 808	651
III.1.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	020		
2.	Tržby z prodeje materiálu	021	2 808	651
F.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	022	2 122	596
F.1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	023		
F.2.	Prodávající materiál	024	2 122	596
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní	025	3 646	-382
IV.	Ostatní provozní výnosy	026	716	3 422
H.	Ostatní provozní náklady	027	2 802	4 433
V.	Převod provozních výnosů	028		
1.	Převod provozních nákladů	029		
*	Provozní výsledek hospodářství	030	49 048	45 566
VI.	Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	031	110	

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
J.	Prodané cenné papíry a podíly	032	100	
VII.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku	033	4 585	
VII.1.	Výnosy z podílů v ovládaných a řízených osobách	034	4 585	
2.	Výnosy z ostatních dlouhodobých cenných papírů	035		
3.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	036		
VIII.	Výnosy z krátkodobého finančního majetku	037		
K.	Náklady z finančního majetku	038		
IX.	Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů	039		
L.	Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů	040		
M.	Změna stavu rezerv a opravných položek	041		
X.	Výnosové úroky	042	154	785
N.	Nákladové úroky	043	609	1 553
XI.	Ostatní finanční výnosy	044	9 906	6 914
O.	Ostatní finanční náklady	045	5 495	7 780
XII.	Převod finančních výnosů	046		
P.	Převod finančních nákladů	047		
*	Finanční výsledek hospodaření	048	8 641	-1 634
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost	049	11 068	8 738
Q. 1.	- splatná	050	11 022	8 711
2.	- odložená	051	33	27
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost	052	46 634	35 194
XIII.	Mimořádné výnosy	053		
R.	Mimořádné náklady	054		
S.	Daň z příjmů z mimořádné činnosti	055		
S. 1.	- splatná	056		
2.	- odložená	057		
*	Mimořádný výsledek hospodaření	058		
T.	Převod podílu na hospodářském výsledku společníků	059		
***	Výsledek hospodaření za účetní období	060	46 634	35 194
****	Výsledek hospodaření před zdaněním	061	57 689	43 932

Právní forma účetní jednotky : akciová společnost	Předmět podnikání účetní jednotky : Výroba potravinářských výrobků
Sestaveno dne 28.4.2014	Podpisový záznam 